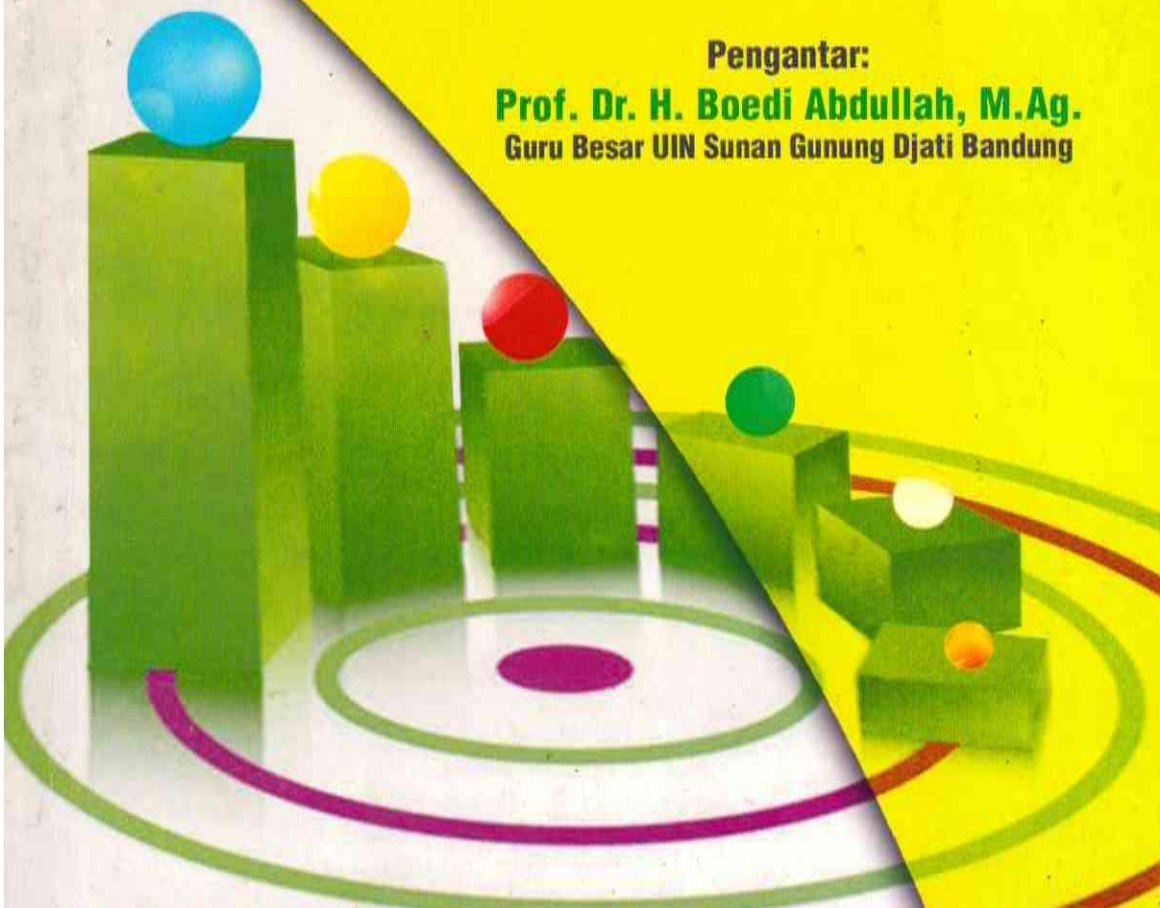


Dr. KH. U. SAEFULLAH, M.M.Pd.

Pengantar:

Prof. Dr. H. Boedi Abdullah, M.Ag.
Guru Besar UIN Sunan Gunung Djati Bandung



MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

DISUSUN BERDASARKAN
KURIKULUM TERBARU
NASIONAL
PERGURUAN TINGGI
AGAMA ISLAM



KUTIPAN PASAL 72:
Ketentuan Pidana Undang-Undang Republik Indonesia
Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud dalam ayat 1, dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

ISBN 978-979-076-225-1

Manajemen Pendidikan Islam – Dr. KH. U. Saefullah;
Cet. 1, Bandung: Pustaka Setia, Februari 2012; 332 hlm. 16 x 24 cm.

Penulis: **Dr. KH. U. Saefullah**

Editor: **Drs. Beni Ahmad Saebani, M.Si.**

Khat Arab: **Drs. Maman Abdul Djaliel, M.Si.**

Desain sampul: **Tim Desain Pustaka Setia**

Montase, Layout: **Tim Redaksi Pustaka Setia**

Cetakan I: **Februari 2012**

Diterbitkan oleh:

CV PUSTAKA SETIA

Jl. BKR (Lingkar Selatan) No. 162 – 164

Telp. (022) 5210588 Faks. (022) 5224105

Bandung 40253

(Anggota IKAPI Cabang Jawa Barat)

Copyright @ 2012 CV PUSTAKA SETIA

Dilarang mengutip memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa seizin tertulis dari penerbit.

Hak penulis dilindungi undang-undang.

All right reserved.

PENGANTAR PENULIS

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT., saya dapat menyelesaikan buku ini, atas kemurahan dan keberkahan yang dilimpahkan oleh Allah SWT. kepada saya. Buku ini disusun dalam waktu yang cukup lama, setelah bertahun-tahun, saya mengelola lembaga pendidikan Islam dan melanjutkan kuliah hingga tingkat doktoral dalam konsentrasi Manajemen Pendidikan.

Buku ini disusun berdasarkan mata kuliah Manajemen Pendidikan Islam yang dipelajari di Fakultas Pendidikan dan Keguruan, terutama di Universitas Islam Negeri dan Perguruan Tinggi Agama Islam di seluruh Indonesia. Oleh karena itu, pembahasan yang disajikan berkisar pengertian manajemen, organisasi kependidikan Islam, kepemimpinan, perencanaan, fungsi-fungsi kepemimpinan dalam pendidikan Islam, dan lainnya.

Sebagaimana kita ketahui, manajemen adalah ilmu pengetahuan dan seni. Seni adalah pengetahuan untuk mencapai hasil yang diinginkan atau kecakapan yang diperoleh dari pengalaman, pengamatan, pelajaran, dan kemampuan untuk menggunakan pengetahuan manajemen. Seni dalam manajemen adalah taktik memengaruhi orang lain agar bersedia melaksanakan pekerjaan sesuai dengan arahan dan tujuan yang telah ditetapkan. Para manajer mencapai tujuan organisasi dengan cara mengatur orang lain untuk melaksanakan pekerjaannya, bukan dengan cara melaksanakan pekerjaan itu oleh dirinya sendiri.

Manajemen juga merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dengan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pada lembaga pendidikan Islam, manajemen sangat diperlukan karena kegagalan mengelola lembaga pendidikan pada umumnya disebabkan oleh manajemen yang buruk.

Buku ini menyajikan konsep manajemen, prinsip-prinsip pengorganisasian dan pengawasan yang efektif dan efisien dalam mengelola pendidikan. Kepada semua pembaca yang telah menggunakan buku ini sebagai referensinya, saya ucapkan terima kasih, terutama mahasiswa yang sedang mempelajari manajemen lembaga pendidikan Islam.

Dr. H. U. Saefullah

KATA PENGANTAR

Buku yang ada di hadapan para pembaca adalah buku yang penting untuk dibaca mengingat masih sangat jaranganya buku yang membahas manajemen pendidikan Islam. Pengelolaan pendidikan Islam bukan perkara yang mudah, tetapi penulis buku ini telah membuktikan keandalannya dalam pengelolaan pendidikan Islam. Hal ini secara langsung karena Dr. H. U. Saefullah berkecimpung dalam pendidikan Islam dan mengelola pendidikan dari tingkat madrasah hingga perguruan tinggi yang berlokasi di Kabupaten Subang. Oleh karena itu, buku ini bukan sekadar buku dasar yang menjadi acuan mata kuliah Manajemen Pendidikan Islam, melainkan sekaligus merupakan bagian dari pengalaman penulis dalam mengelola pendidikan yang berbasis Islam.

Menurut penulis buku ini, manajemen adalah sistem organisasi yang merupakan integritas berbagai komponen yang saling memengaruhi dan berperan menurut tugas dan fungsinya masing-masing terkait dengan komponen-komponen administratif. Seluruh aktivitas manusia dalam suatu sistem organisasi dikendalikan oleh prinsip-prinsip yang berlaku dalam manajemen. Oleh karena itu, pendidikan memerlukan pengelolaan yang serius berbasis pada ilmu manajemen yang berbasis dasar-dasar manajemen ilmiah.

Hal yang menariknya lagi, manajemen adalah seni dan ilmu yang di dalamnya terdapat strategi dan teknik memanfaatkan tenaga dan pikiran orang lain untuk melaksanakan aktivitas yang diarahkan pada pencapaian tujuan. Dalam manajemen terdapat teknik-teknik yang kaya dengan nilai-nilai kepemimpinan dalam mengarahkan, memengaruhi, mengawasi, dan mengorganisasikan semua komponen yang saling menunjang untuk tercapainya tujuan. Oleh karena itu, pengelolaan pendidikan memerlukan kepemimpinan yang potensial dan kompeten sehingga seluruh pengelola pendidikan dapat melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan target yang ditetapkan.

Buku ini menjelaskan secara luas dan mendalam mengenai perihal tersebut. Oleh karena itu, mahasiswa dan praktisi pendidikan tidak perlu ragu untuk memiliki dan menelaahnya secara saksama sehingga diperoleh pengetahuan yang bermanfaat untuk mengembangkan pendidikan atau sebagai pegangan ilmu di bidang manajemen pendidikan yang islami.

Prof. Dr. H. Boedi Abdullah

*Wakil Koordinator Perguruan Tinggi Agama Islam
(Kopertais) Jawa Barat*

Guru Besar UIN Sunan Gunung Djati Bandung

DAFTAR ISI

BAB I

DASAR-DASAR STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM.....

1

A. Pengertian Manajemen	1
B. Kegunaan Manajemen	6
C. Prinsip-prinsip Manajemen	10
D. Fungsi-fungsi Manajemen	20
E. Tingkatan-tingkatan Manajemen	43
F. Manajemen Menurut Islam	48

BAB II

SEJARAH PERKEMBANGAN DAN ALIRAN-ALIRAN DALAM MANAJEMEN

55

A. Perkembangan Manajemen	55
B. Aliran-aliran Manajemen	61

BAB III

PENDIDIKAN SEBAGAI SISTEM SOSIAL

69

A. Pengertian Sistem Sosial	69
B. Asumsi Dasar tentang Sistem Sosial	72
C. Elemen-elemen Sistem Organisasi Sosial	75

BAB IV

BUDAYA ORGANISASI.....

87

A. Pengertian Budaya	87
B. Faktor-faktor Pembentuk Kebudayaan	88

C. Fungsi Budaya	90
D. Pengertian Organisasi dan Budaya Organisasi	92
E. Jenis, Tipe, dan Fungsi Budaya Organisasi	99
F. Proses Pembentukan Budaya Organisasi	101
G. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Manajemen Organisasi Pendidikan Islam	103

BAB V

STRUKTUR DAN RANCANGAN ORGANISASI

PENDIDIKAN.....	109
A. Pengertian Struktur Organisasi Pendidikan	109
B. Teori-teori dalam Penyusunan Organisasi	116

BAB VI

PIMPINAN DAN KEPEMIMPINAN DALAM

PENDIDIKAN ISLAM.....	139
A. Pengertian Kepemimpinan	139
B. Kepemimpinan dalam Manajemen Pendidikan Islam	149
C. Teori-teori Kepemimpinan	152
D. Tugas dan Fungsi Kepemimpinan	163
E. Tipe-tipe Pemimpin	167

BAB VII

KOMUNIKASI DALAM PENDIDIKAN ISLAM

A. Pengertian Komunikasi	177
B. Unsur-unsur Komunikasi	180
C. Proses Komunikasi	186
D. Bentuk-bentuk Komunikasi	190
E. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kelancaran dan Hambatan Berkomunikasi	198
F. Beberapa Pendekatan dalam Komunikasi Organisasi	202

BAB VIII

PERENCANAAN DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN

ISLAM	211
A. Pengertian Perencanaan	211
B. Jenis-jenis Perencanaan	222
C. Sifat-sifat Perencanaan	225
D. Cara-cara Membuat Perencanaan	226
E. Perencanaan Pendidikan	231
F. Prinsip-Prinsip Perencanaan Pendidikan	237
G. Pendekatan Perencanaan Pendidikan	239
H. Teori Perencanaan Pendidikan	244
I. Dimensi Perencanaan Pendidikan	247
J. Pengorganisasian dalam Perencanaan Pendidikan	251

BAB IX

MOTIVASI KERJA DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN

ISLAM	255
A. Pengertian Motivasi	255
B. Teori dan Model Motivasi	263

BAB X

FUNGSI STAFFING DALAM PENDIDIKAN ISLAM

A. Pengertian Staffing	271
B. Perencanaan Pegawai	276
C. Perencanaan Sumber Daya Manusia	278
D. Komitmen Pegawai	286

BAB XI

MANAJEMEN KONFLIK

A. Pengertian Konflik	293
B. Pandangan tentang Konflik	295
C. Jenis-jenis Konflik	296

D. Sumber-sumber Konflik	298
E. Sisi Positif dan Negatif Konflik	301
F. Teknik Manajemen Konflik	303
G. Masalah dan Pengambilan Keputusan	307
 DAFTAR PUSTAKA	 319
RIWAYAT HIDUP PENULIS	331

BAB 1

DASAR-DASAR STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

A. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris *to manage* yang berarti mengatur, mengurus, atau mengelola. Menurut Malayu S.P. Hasibuan, manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, yang didukung oleh sumber-sumber lain dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam manajemen, terdapat dua sistem, yaitu sistem organisasi dan sistem administrasi.

Ramayulis (2008: 362) menyatakan bahwa pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al-Quran seperti firman Allah SWT.:

يَذَرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ
فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ .
سُورَةُ السَّجْدَةِ : ٥

Artinya:

"Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu."

(Q.S. As-Sajdah: 5)

Dari ayat di atas diketahui bahwa Allah SWT. merupakan pengatur alam. Akan tetapi, sebagai khalifah di bumi ini, manusia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah SWT. mengatur alam raya ini.

Manajemen menurut istilah adalah proses mengoordinasikan aktivitas-aktivitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain (Robbin dan Coulter, 2007: 8).

Manajemen pendidikan Islam sebagaimana dinyatakan Ramayulis (2008: 260) adalah proses pemanfaatan semua sumber daya yang miliki (umat Islam, lembaga pendidikan atau lainnya), baik perangkat keras maupun lunak. Pemanfaatan tersebut dilakukan melalui kerja sama dengan orang lain secara efektif, efisien, dan produktif untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan, baik di dunia maupun di akhirat (<http://farhansyaddad.worldpress.com>).

Sistem organisasi adalah integritas berbagai komponen yang saling memengaruhi yang berperan menurut tugas dan fungsi masing-masing sekaligus terkait dengan komponen-komponen administratif. Seluruh aktivitas manusia dalam suatu sistem organisasi dikendalikan oleh prinsip-prinsip yang berlaku dalam manajemen. Adapun sistem administrasi berperan mencatat dan merekam semua proses manajerial secara bertahap, periodik, dan *akuntable*.

Banyak ahli memberikan pengertian tentang manajemen. Di antaranya adalah sebagai berikut.

1. Menurut Mary Parker Follet, manajemen adalah seni karena untuk melakukan pekerjaan melalui orang lain dibutuhkan keterampilan khusus.
2. Menurut Horold Koontz dan Cyril O'Donnel, manajemen adalah usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain.
3. G. R. Terry mengatakan bahwa manajemen merupakan proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Definisi tersebut sama dengan yang

dikemukakan oleh Andrew F. Sikula sebagaimana dikemukakan oleh S.P. Hasibuan (1990: 4).

4. James A.F. Stoner (1982: 8) yang mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Manajemen sebagai seni pencapaian tujuan yang dilakukan melalui usaha orang lain.
5. Lawrence A. Appley dan Oey Liang Lee menjelaskan bahwa sebagai seni dan ilmu, dalam manajemen terdapat strategi memanfaatkan tenaga dan pikiran orang lain untuk melaksanakan aktivitas yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam manajemen terdapat teknik-teknik yang kaya dengan nilai-nilai kepemimpinan dalam mengarahkan, memengaruhi, mengawasi, dan mengorganisasikan semua komponen yang saling menunjang untuk tercapainya tujuan.
6. Dalam *Encyclopedia of the Social Science* dikatakan bahwa manajemen adalah proses pelaksanaan program untuk mencapai tujuan tertentu yang diselenggarakan dan diawasi.
7. Manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha individu untuk mencapai tujuan yang bersama.
8. Manajemen adalah kolektivitas manusia yang melakukan aktivitas manajemen. Artinya, segenap manusia yang melakukan aktivitas manajemen dalam lembaga tertentu disebut manajemen.
9. Manajemen adalah proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan pada kelompok manusia ke arah tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.
10. Manajemen adalah ilmu pengetahuan dan seni. Seni adalah pengetahuan untuk mencapai hasil yang diinginkan atau kecakapan yang diperoleh dari pengalaman, pengamatan, pelajaran, serta kemampuan untuk menggunakan pengetahuan manajemen.
11. Manajemen adalah seni untuk melaksanakan pekerjaan melalui tenaga orang lain. Para manajer mencapai tujuan organisasi

dengan cara mengatur orang lain untuk melaksanakan pekerjaannya, bukan dengan cara melaksanakan pekerjaan itu oleh dirinya sendiri.

12. Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dengan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Semua pengertian tentang manajemen tersebut mengandung persamaan mendasar bahwa dalam manajemen terdapat aktivitas yang saling berhubungan, baik dari fungsionalitasnya maupun dari tujuan yang ditargetkan. Hal-hal yang dimaksudkan adalah:

1. organisasi sebagai wadah utama adanya manajemen;
2. manajer, yang memimpin dan memikul tanggung jawab penuh dalam organisasi;
3. anggaran dasar dan anggaran rumah tangga;
4. tujuan organisasi;
5. perencanaan program yang akan dilaksanakan;
6. pengarahan sumber daya organisasi;
7. teknik-teknik pelaksanaan kegiatan organisasi;
8. pengawasan aktivitas organisasi;
9. sarana dan prasarana organisasi;
10. penempatan personalitas yang profesional;
11. evaluasi kegiatan organisasi;
12. pertanggungjawaban organisasi.

Dengan penjelasan tersebut, secara umum, pengertian manajemen ialah kegiatan untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan memanfaatkan orang lain (*getting things done through the effort of other people*). Dari pengertian tersebut, tersirat adanya lima unsur manajemen, yaitu:

1. pimpinan;
2. orang-orang (pelaksana) yang dipimpin;
3. tujuan yang akan dicapai;

4. kerja sama dalam mencapai tujuan tersebut;
5. sarana atau peralatan manajemen (*tools of management*) yang terdiri atas enam macam (dikenal dengan 6 M), yaitu:
 - a. *man* (manusia/orang);
 - b. *money* (uang);
 - c. *materials* (bahan-bahan);
 - d. *machine* (mesin);
 - e. *method* (metode);
 - f. *market* (pasar).

Dari berbagai pengertian yang telah dikemukakan di atas, dapat diklasifikasikan ruang lingkup manajemen, terutama dilihat dari unsur-unsur yang pasti ada dalam manajemen. Sebagai ilmu, manajemen memiliki teori dan kerangka pikir yang sudah teruji, terutama berhubungan dengan teori manajemen ilmiah, organisasi klasik, teori perilaku organisasi.

Teori manajemen ilmiah memfokuskan kajiannya pada pentingnya keberadaan manajer dan perannya dalam suatu organisasi. Menurut teori ini, penciptaan iklim yang kondusif bergantung pada sumber daya manusia yang menggerakkan organisasi.

Teori organisasi klasik atau teori tradisional menggambarkan organisasi yang tersentralisasi dan tugas-tugasnya pun terspesialisasi. Dengan kata lain, setiap pekerja memikul tanggung jawab penuh sesuai dengan spesialisasinya dan mengikuti sistem kerja yang profesional. Adapun teori perilaku organisasi memfokuskan pengaruh individu kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi.

Manajemen juga mengkaji efisiensi dan efektivitas pelaksanaan kinerja organisasi dengan mempertimbangkan tujuan organisasi, kegiatan yang logis, jumlah sumber daya manusia atau staf yang memadai, disiplin kerja, upah yang proporsional, bonus yang prestatif, standar pekerjaan yang sistematis, pertanggungjawaban yang objektif, penerapan balas jasa atau insentif yang motivasional, dan pengembangan perusahaan yang terukur.

B. Kegunaan Manajemen

Kegunaan manajemen dapat dibagi menjadi dua macam, yaitu kegunaan teoretis dan kegunaan praktis. Kegunaan teoretis adalah manfaat yang diberikan oleh manajemen sebagai ilmu kepada seluruh unsur organisasi, baik dalam bentuk perusahaan maupun struktur organisasi lainnya yang terdapat di lingkungan masyarakat, termasuk lembaga pendidikan. Teori-teori yang terdapat dalam manajemen dapat dijadikan referensi untuk menilai realitas manajerial yang ada pada masyarakat.

Kegunaan praktisnya bahwa teori itu berguna untuk diterapkan dalam aktivitas yang sesungguhnya. Lembaga pendidikan dan organisasi jenis lainnya dapat mempraktikkan fungsi-fungsi manajemen dan aliran-alirannya dengan menerapkan asas-asas manajemen menjadi bagian dari sistem yang berlaku pada lembaga pendidikan ataupun organisasi lainnya.

Kegunaan teoretis dan kegunaan praktis tidak dapat dipisahkan, terutama dilihat dari hubungan fungsional dan hubungan timbal baliknya. Sebuah lembaga yang diteliti secara ilmiah dengan pendekatan manajemen dapat melahirkan teori, sedangkan teori yang dirumuskan atas dasar penelitian dan uji coba dapat dipraktikkan secara langsung dalam aktivitas atau kinerja organisasi. Sebagai contoh, tentang fungsi perencanaan dalam manajemen. Teori tentang perencanaan dan teknik-tekniknya telah disusun secara sistematis dan rasional, kemudian dijadikan rujukan oleh organisasi dalam membuat perencanaan berupa program kerja organisasi.

Kegunaan manajemen adalah elemen-elemen dasar yang melekat dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Kegunaan manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Prancis bernama Henry Fayol pada awal abad ke-20. Ia menyebutkan lima kegunaan manajemen, yaitu merancang, mengorganisasi, memerintah, mengkoordinasi, dan mengendalikan.

Kegunaan studi manajemen menurut Henry Fayol berkaitan dengan prinsip-prinsip umum manajemen, yaitu:

1. manajemen berguna untuk merancang pola pembagian kerja (*division of work*);

2. menetapkan wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*) secara profesional dan proporsional;
3. meningkatkan kedisiplinan pegawai (*discipline*) dengan taat asas dan taat pada tanggung jawabnya masing-masing;
4. kedisiplinan dibangun melalui kesatuan perintah (*unity of command*) yang tertuang pada visi dan misi perusahaan serta karisma pemimpin perusahaan yang menjadi teladan seluruh karyawan atau bawahannya;
5. kesatuan perintah berhubungan dengan kesatuan pengarahan (*unity of direction*) sebagai bentuk kepedulian dan tanggung jawab kepemimpinan;
6. seluruh prinsip manajemen dan pelaksanaan fungsinya selalu mengutamakan kepentingan organisasi;
7. sikap mengutamakan kepentingan organisasi dibayar melalui penggajian pegawai, *reward*, bonus, imbalan, dan sebagainya yang akan meningkatkan kesejahteraan pegawai dan kewibawaan manajemen perusahaan;
8. manajemen penggajian berguna untuk menerapkan asas profesionalitas kerja, asas keadilan, dan asas tingkatan para pegawai;
9. dengan pelaksanaan asas-asas manajemen perusahaan dan pegawai serta manajemennya sebagai suatu kesatuan yang utuh dan stabilitasnya lebih terjaga dengan baik.

Dengan memerhatikan kegunaan manajemen tersebut, kita dapat mengembangkan kegunaan praktisnya, yaitu:

1. memberikan semangat untuk selalu bekerja sebaik mungkin dan tidak menunda-nunda pekerjaan;
2. mengembangkan kinerja dan kreativitas yang dapat memberikan daya guna dan hasil guna yang terbaik untuk perusahaan;
3. senantiasa berfokus dan berkonsentrasi penuh pada hasil yang dicapai;
4. memanfaatkan waktu sebaik dan sebijaksana mungkin demi kemajuan organisasi;

5. membangun rancangan aksi yang fleksibel dengan situasi dan kondisi yang sedang dihadapi oleh lembaga;
6. memiliki daya respons yang cepat dan tepat terhadap semua keadaan yang dapat mengancam stabilitas manajemen kelembagaan;
7. menikmati hasil-hasil yang telah diperoleh dengan berpegang pada etika kelembagaan.

Etika lembaga yang bersumber dari teori-teori manajemen merupakan salah satu bentuk legitimasi yang paling efektif bagi aktivitas para pegawai. Lembaga dapat merupakan semesta simbolik yang memberi makna kepada kehidupan para pegawai dan memberikan penjelasan yang paling sempurna dan komprehensif tentang seluruh realitas diri dalam menikmati pekerjaannya masing-masing. Oleh karena itu, kegunaan manajemen terletak pada ketaatan seluruh personal kepada kepemimpinan dan keteladanan manajer dan aturan-aturan yang berlaku dalam lembaga, terlebih lagi pada lembaga pendidikan.

Adapun kegunaan studi manajemen untuk lembaga pendidikan adalah sebagai berikut.

1. Perencanaan adalah menyusun seluruh rancangan kerja, waktu pelaksanaan, kiat-kiat, dan strategi pengembangan model-model kinerja lembaga pendidikan, serta menjabarkan kelebihan dan kekurangan sumber daya yang dimiliki, dan pemecahan masalah yang dipandang sangat memungkinkan. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk mencapainya.
2. Sistem pengorganisasian (*organizing*) yang dilakukan-kegiatan yang lebih kecil, dan menyederhanakan rencana pekerjaan yang memakan waktu lama menjadi rencana kerja yang membutuhkan waktu sebentar, yang lebih efektif dan efisien. Kegunaan pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang proporsional melalui konsep pembagian kerja yang profesional.

3. Pola pengarahan (*directing*) sebagai tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha mencapai target sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengarahan dilaksanakan oleh manajer dan supervisor yang bertugas memotivasi sekaligus meluruskan dan mengembangkan kecerdasan anggota organisasi dalam mengembangkan kinerja dan meningkatkan kualitas hasil pekerjaannya. Pengarahan berhubungan langsung dengan kegunaan manajemen dalam menggerakkan (*actuating*) anggota organisasi agar bekerja dengan penuh kesadaran dan ikhlas dalam mengemban tugas dan kewajibannya.
4. Pengevaluasian (*evaluating*), yaitu proses pengawasan dan pengendalian performa lembaga untuk memastikan jalannya lembaga sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Evaluasi terhadap seluruh hasil kinerja lembaga dikelola dengan baik agar kelemahan dari segala aspeknya dapat ditanggulangi dengan baik dan benar. Kelemahan lembaga dapat terjadi pada karyawan, pada pola kepemimpinan manajer, pada permodalan, pada mekanisme kerja, dan pada manajemennya. Oleh karena itu, evaluasi harus dilaksanakan dan ditindaklanjuti oleh pemecahan masalah.

Perilaku manajemen yang normatif dalam lembaga pendidikan merupakan sistem yang dirujuk secara langsung dari anggaran dasar dan anggaran rumah tangga lembaga. Ketika norma-norma lembaga diartikan sebagai institusi dan perilaku manajemen diorganisasikan sedemikian rupa, manifestasi perilaku dapat dimaknakan sebagai perilaku manajemen. Peraturan lembaga dijadikan ide dasar atau landasan aktivitas para pegawai lembaga. Kegiatan diarahkan oleh prinsip-prinsip yang berlaku dalam lembaga dan dipimpin berdasarkan norma yang telah disepakati bersama yang terwujud dari kehidupan hierarkis atasan bawahan. Norma-norma lembaga dipandang sebagai sistem status yang masing-masing mempunyai kekuasaan dan kewenangan serta prestise yang berbeda-beda sesuai dengan tujuan utama yang ingin dicapai oleh masing-masing individu melalui jabatannya.

Dalam uraian-uraian di atas dapat disimpulkan kegunaan manajemen:

1. kegunaan teoretis, tentang penelitian manajemen, fungsi, dan prinsip manajemen;
2. kegunaan praktis, tentang penerapan teori dalam organisasi;
3. kegunaan normatif, tentang cara kerja perusahaan yang bertitik tolak pada aturan etika yang berlaku dalam organisasi;
4. kegunaan psikologis tentang perkembangan dan pertumbuhan organisasi yang sesuai dengan hasrat para karyawan dan manajemen organisasi;
5. kegunaan sosiologis, tentang hubungan antarpersonal dalam organisasi dengan situasi dan kondisi sosial;
6. kegunaan fungsional manajemen, tentang fungsi-fungsi manajemen sejak perencanaan sampai evaluasi dan rekomendasi yang bermaksud meningkatkan kesadaran para pegawai, taat pada norma-norma organisasi, kesatuan komando dan profesional;
7. kegunaan kompetitif, tentang kekuatan daya saing organisasi atau perusahaan dengan senantiasa meningkatkan kinerja organisasi;
8. kegunaan pendayagunaan waktu dan anggaran yang dimiliki organisasi dengan cara yang efektif dan efisien;
9. kegunaan kepuasan kerja, sebagai aktualisasi individu dalam pekerjaannya.

C. Prinsip-prinsip Manajemen

Dalam manajemen terdapat prinsip-prinsip yang merupakan pedoman umum atau pegangan utama pelaksanaan aktivitas manajerial, yang menentukan kesuksesan pengelolaan organisasi. Roda organisasi atau perusahaan dipacu dengan melaksanakan berbagai kegiatan yang berprinsip pada prinsip-prinsip yang umum dalam manajemen.

Prinsip-prinsip umum manajemen (*General principle of management*) misalnya dikemukakan oleh Malayu S.P. Hasibuan (1990: 10) dengan mengutip pandangan Henry Fayol, yaitu sebagai berikut.

BAB 2

SEJARAH PERKEMBANGAN DAN ALIRAN-ALIRAN DALAM MANAJEMEN

A. Perkembangan Manajemen

Manajemen sebagai ilmu pengetahuan baru berkembang semenjak akhir abad ke-19. Pada awal perkembangannya, manajemen merupakan seni dan keterampilan yang berkembang dinamis sebagai bagian dari peradaban manusia (Handyaningrat, 1989: 11). Secara historis, perkembangan peradaban manusia tidak terlepas dari praktik manajemen.

Perkembangan manajemen sebagai seni dapat dibagi menjadi tiga fase utama.

1. Fase Prasejarah

Bukti-bukti sejarah menunjukkan bahwa pada fase ini manajemen sudah berkembang dengan baik. Secara tidak sadar, masyarakat purba telah menjalankan sebagian prinsip manajemen yang dikenal sekarang, meskipun masih dalam batas-batas yang sangat sederhana.

Ditinjau dari segi waktu dan tempatnya, fase ini dibagi menjadi beberapa perkembangan.

a. Peradaban Mesopotamia

Pada zaman Mesopotamia, prinsip-prinsip manajemen telah diterapkan, terutama di bidang pemerintahan, perdagangan, komunikasi pengangkutan (sungai), dan "uang" logam sebagai alat tukar perdagangan. Pada zaman ini, logam tersebut juga dipakai sebagai alat ukur dan alat hitung.

Peradaban yang berkembang di Mesopotamia tidak banyak memberikan informasi yang berarti karena para peneliti tidak memperoleh data-data antropologis mengenai sejarah manajemen di Mesopotamia.

b. Peradaban Babilonia

Pada zaman peradaban Babilonia ini, perkembangan manajemen boleh dikatakan sama dengan peradaban Mesopotamia. Manajemen pemerintahan, perdagangan, dan perhubungan telah berkembang dengan baik pada zaman itu. Dalam *Code of Hammurabi* (undang-undang Hammurabi) dikembangkan *managerial guidelines were set forth*, yaitu petunjuk dan garis-garis yang mengarahkan manajemen serta pentingnya *effective leader style* (mengembangkan gaya kepemimpinan yang efektif, dalam mendirikan menara Babel setinggi 650 kaki ($\pm 198,12$ m) (dengan struktur-struktur bangunan yang indah, juga mengerjakan sistem produksi dan pengendalian persediaan).

Perkembangan manajemen di Babilonia tidak begitu banyak diketahui oleh para peneliti, mengingat data dan fakta yang ditemukan terlalu minim sehingga data yang sedikit itu terus-menerus ditafsirkan secara antropologis dan historis.

c. Mesir Kuno

Peninggalan yang cukup banyak, para peneliti memastikan bahwa manajemen pada masa Mesir Kuno mengalami perkembangan yang sangat luar biasa. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh para sarjana pada zaman Mesir Kuno telah berkembang manajemen pemerintahan, militer, perpajakan, perhubungan, dan pertanian (termasuk irigasi). Di samping itu, ditemukan bukti bahwa orang Mesir telah mempraktikkan sistem desentralisasi dan penggunaan staf penasihat pada 2000 tahun sebelum Masehi. Pembuatan piramid itu telah "memaksa" kita menerima bahwa dalam pembangunannya pasti ada perencanaan, organisasi, kepemimpinan, dan sistem pengawasan formal. Pekerjaan seperti itu menunjukkan adanya pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang efektif dan efisien.

Masyarakat pada zaman itu telah bekerja secara bersama-sama membangun piramid di bawah kepemimpinan Fir'aun. Ia memiliki para pendamping, penasihat, selir, dan juru masak khusus. Itu

menunjukkan bahwa perkembangan manajemen pada masa Fir'aun sudah cukup maju dengan baik. Fir'aun menerapkan kepemimpinan otoriter terhadap semua rakyatnya.

d. *Tiongkok Kuno*

Kira-kira tahun 1100 sebelum Masehi, bangsa Tiongkok telah menyadari perlunya perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan. Akan tetapi, yang paling menonjol ialah bahwa masyarakat dan pemerintah Tiongkok Kuno telah berhasil menciptakan sistem manajemen kepegawaian yang sangat baik. Demikian baiknya karya tersebut sehingga banyak prinsip administrasi kepegawaian modern dipinjam dari prinsip-prinsip administrasi kepegawaian yang telah ada pada masa Tiongkok Kuno, yang dikenal dengan istilah *merit system* dan sekaligus merupakan perkembangan yang belum pernah terjadi sebelumnya yang melakukan penilaian terhadap para karyawan berdasarkan karya masing-masing (Athoilah, 2010: 39).

Tokoh manajemen pertama pada zaman ini adalah Konfusius. Saat menjabat sebagai perdana menteri, dia berhasil menjadikan Tiongkok Kuno sangat teratur. Dia telah menyusun "*Ketentuan-ketentuan administrasi negara*" (*Rules of Public Administration*), yang merupakan kode etik bagi para pejabat pemerintah pada waktu itu.

Tokoh kedua adalah Chow yang juga pernah menjadi perdana menteri. Dia telah menyusun "*Undang-Undang Dasar Chow*" (*The Constitution of Chow*) yang berisi syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh setiap pegawai negeri, yaitu: (1) kejujuran; (2) kecakapan; (3) pengabdian pada kepentingan umum; (4) pengetahuan yang mendalam tentang kondisi negara; (5) kemampuan untuk selalu sibuk; (6) produktif.

Tokoh ketiga adalah Micius atau Mo Ti. Dia dipandang sebagai perdana menteri yang berpandangan sosialisme pertama. Sumbangannya yang terpenting adalah bidang perbaikan manajemen pertanian. Dia juga memperkenalkan untuk pertama kalinya pendekatan sistem, khususnya dalam kegiatan manajemen perniagaan.

e. Romawi Kuno

Perkembangan manajemen pada zaman Romawi Kuno dapat diketahui dengan mempelajari seorang filsuf terkenal, Cicero. Dalam bukunya *De Officii (The Office)* dan *De Legibus (The Law)* dijelaskan tentang pemerintahan Romawi yang berhasil memerintah daerah yang sangat luas dengan pembagian tugas-tugas pemerintah dalam departemen yang disebut *magistrates* yang dipimpin oleh seorang *magistrator*. Pada zaman ini, telah dikembangkan administrasi militer, pajak dan perhubungan, lebih dari zaman-zaman sebelumnya.

f. Yunani Kuno

Bangsa Yunani adalah bangsanya para filsuf, yang telah banyak membangun paradigma berpikir tentang kepemimpinan dan demokrasi. Pada masa Yunani Kuno, pemilihan pemimpin dilakukan secara langsung karena jumlah penduduknya masih sedikit.

2. Fase Sejarah (1 M – 1886 M)

Perkembangan manajemen pada fase ini dimulai setelah diketahui bahwa gereja Katolik Roma memengaruhi perkembangan teori administrasi. Dengan kata lain, gereja Katolik Roma telah memberikan sumbangan yang besar terhadap perkembangan manajemen.

Beberapa sarjana Barat berpendapat bahwa pesatnya perkembangan agama Katolik Roma bukan hanya karena ajaran-ajarannya yang suci, melainkan juga karena organisasinya yang sangat rapi. Lembaga ini memberi kontribusi terhadap teori administrasi dan manajemen dalam hal hierarki otoritas, spesialisasi aktivitas sepanjang garis fungsional, dan konsep staf. Struktur organisasi telah didesain dalam satu *scalar and chain of command* (rantai perintah, artinya perintah dipusatkan sepenuhnya pada kepemimpinan Paus) yang tetap dari Paus (pope), melalui kardinal, kepada uskup, dan pendeta atau pastor di tiap-tiap wilayah negara. Dengan demikian, pola dasar struktur organisasi yang telah diciptakan oleh gereja Katolik Roma telah ditiru oleh hampir semua organisasi modern saat ini, meskipun sudah tentu semakin direkayasa sesuai dengan situasi dan kondisi saat ini.

Berkenaan dengan hal itu, di Eropa muncul tiga kelompok sarjana yang terdapat pada tiga negara yang berbeda-beda pada waktu yang kira-kira bersamaan. Dengan tidak diketahui tahap permulaannya, mereka mempunyai pandangan yang garis besarnya sama. Ketiga kelompok ahli tersebut, yaitu (1) kaum *Kameralisten* yang terdapat di Jerman dan Australia; (2) kaum *Merkantilisten* yang terdapat di Inggris; (3) kaum *Fisiokraten* yang terdapat di Prancis.

Banyak sarjana yang menyatakan bahwa mereka adalah para ahli ekonomi. Padahal, mereka adalah para pelopor manajemen ilmiah karena inti teori mereka adalah *perekonomian suatu negara hanya akan kuat jika kegiatan administrasi dan manajemen dilaksanakan dengan sebaik-baiknya*. Akan tetapi, karena manajemen ilmiah belum dikenal pada waktu itu, mereka digolongkan dalam ahli ekonomi.

Bukti bahwa mereka adalah pelopor manajemen, terdapat di dalam hasil karyanya. George von Zincke, selama hidupnya telah menghasilkan 537 karya ilmiah dan 175 di antaranya membahas administrasi pertanian.

Perkembangan yang semakin pesat juga disebabkan oleh Revolusi Industri I di Inggris yang mempunyai akibat yang sangat luas. Pada waktu itu ditemukan mesin-mesin produksi, seperti mesin uap oleh James Watt, yang ikut mempercepat proses revolusi tersebut. Revolusi itu pula mengakibatkan perubahan radikal dalam filsafat administrasi yang semula *job centered* menjadi *human centered*. Orientasi pekerjaan berubah dari hanya efektivitas menjadi efisiensi plus efektivitas.

Di bidang kepegawaian, semakin banyak jumlah pegawai yang dipekerjakan. Hal ini mengakibatkan hilangnya sistem *apprenticeship* dan *guild* dan terbentuknya serikat-serikat buruh yang semakin menyadari hak dan kewajibannya terhadap organisasi dikembangkan kegiatan dalam industri yang dikenal dengan *industrial relation*.

Seorang profesor matematika pada Universitas Cambridge, yakni Charles Babbage, pada permulaan abad ke-18 telah menulis sebuah buku yang berjudul *The Economy of Manufacture*. Dalam buku tersebut, Babbage menekankan pentingnya efisiensi dalam usaha mencapai tujuan. Akan tetapi, selama hampir satu abad, karya ini terlupakan dan baru diselidiki setelah lahirnya gerakan manajemen

ilmiah (*scientific management movement*), yang dipelopori oleh Frederick Winslow Taylor di Amerika Serikat.

Gerakan ini dimulai pada tahun 1886, sekaligus menandai dua hal, yaitu (1) berakhirnya *satu-status* administrasi dan manajemen sebagai seni semata dan menjadi *dua-status* karena sejak itu berstatus pula sebagai ilmu pengetahuan, (2) berakhirnya fase sejarah dalam perkembangan administrasi dan manajemen dan tibanya fase modern yang dimulai pada tahun 1886 dan masih berlangsung terus hingga saat ini.

3. Fase Modern (1886 M - sekarang)

Fase ini ditandai dengan lahirnya gerakan manajemen ilmiah yang dipelopori F.W. Taylor dan Fayol, pelopor sistematika manajemen. Baik Taylor maupun Fayol, kedua-duanya merupakan para pelaksana suatu organisasi. Hanya, Taylor menyoroti pelaksana dan pimpinan tingkat atas dari suatu organisasi.

Hasil-hasil pemikiran kedua tokoh administrasi dan manajemen itu telah saling melengkapi tanpa diketahui oleh satu sama lain. Untuk itu, Fayol diberi julukan Bapak Administrasi Modern.

Ditinjau dari segi penahapan perkembangan ilmu manajemen, menurut Siagian (2000: 23-25) sejak lahirnya hingga sekarang ilmu manajemen telah melewati empat tahap berikut.

1. Tahap *Survival* (1886-1930)

Tahap ini dimulai sejak lahirnya manajemen ilmiah yang dikemukakan oleh Taylor (dan Fayol). Pada tahap ini ditegaskan bahwa ilmu administrasi lahir dalam waktu yang relatif cukup panjang. Pada tahap ini pula banyak lahir ahli administrasi dan manajemen sehingga administrasi dan manajemen dinyatakan sebagai ilmu.

2. Tahap Konsolidasi dan Penyempurnaan (1930-1945)

Tahap ini disebut tahap konsolidasi dan penyempurnaan karena dalam jangka waktu inilah prinsip, rumus, dalil-dalil ilmu manajemen lebih disempurnakan sehingga kebenarannya tidak dapat

lagi dibantah. Dalam jangka waktu ini pula, gelar-gelar kesarjanaan dalam ilmu administrasi negara dan niaga mulai banyak diberikan oleh lembaga-lembaga pendidikan tinggi.

3. Tahap *Human Relation* (1945-1959)

Tahap ini disebut tahap *human relation* karena setelah terciptanya prinsip, rumus, dan dalil-dalil yang telah teruji kebenarannya, perhatian para ahli dan sarjana mulai beralih pada faktor manusia serta hubungan formal dan informal yang perlu diciptakan, dibina, dan dikembangkan oleh dan antarmanusia pada semua tingkatan organisasi demi terlaksananya kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan dalam susunan yang intim dan harmonis.

4. Tahap *Behaviourisme* (1959 - sekarang)

Semakin pentingnya peranan manusia dalam mencapai usaha yang telah ditentukan, para ahli dan sarjana semakin memusatkan penyelidikannya terhadap masalah manusia dan pekerjaannya. Penyelidikan ini ditujukan pada tindakan-tindakan manusia dalam berorganisasi dan alasan-alasan manusia melakukan kegiatan. Jika tindakannya merugikan organisasi, dicari jalan keluarnya agar tidak merugikan lagi. Jika tindakannya sudah menguntungkan, dicari pula cara agar tindakan tersebut bisa lebih ditingkatkan demi tercapainya tujuan organisasi yang lebih efisien, ekonomis, dan efektif.

Seiring dengan perkembangan dan penahapannya, ilmu administrasi dan manajemen juga memiliki hubungan dengan ilmu-ilmu lain. Sebagai salah satu cabang ilmu sosial, ilmu administrasi memiliki kaitan erat dengan ilmu hukum, ilmu ekonomi, ilmu politik, sosiologi, antropologi, statistik, etnologi, dan sebagainya.

B. Aliran-aliran Manajemen

Ilmu manajemen berkembang cukup pesat, terutama setelah terjadinya revolusi industri di Inggris yang ditandai dengan penggunaan temuan teknologi serba mesin yang menggantikan tenaga manusia yang berakibat berpindahnya kegiatan produksi dari rumah-rumah ke tempat-tempat yang disebut pabrik, sehingga dibutuhkan teori yang dapat membantu meramalkan permintaan,

memberikan tugas pada bawahan, dan lain-lain. Dengan demikian, ilmu manajemen mulai dikembangkan oleh para ahli. Industrialisasi pun telah mendorong semua aktivitas manusia untuk dikelola sebaik mungkin. Para pemimpin atau manajer perusahaan berusaha memengaruhi bawahan agar mengerjakan keinginannya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Perkembangan teori manajemen dapat dilihat dari aliran pemikiran manajemen dan pendekatan manajemen, yaitu sebagai berikut.

1. Aliran Manajemen Ilmiah

Ada dua tokoh manajemen yang mengawali munculnya manajemen ilmiah, yaitu Robert Owen dan Charles Babbage.

a. Robert Owen (1771-1858)

Pada permulaan abad 1800, Robert Owen, manajer beberapa pabrik kapas di New Lanark Skotlandia, menekankan pentingnya unsur manusia dalam produksi. Menurutnya, perbaikan kondisi karyawan yang akan menaikkan produksi dan keuntungan (laba), dan investasi yang paling menguntungkan juga karyawan atau *vital machines*.

b. Charles Babbage (1792-1871)

Charles Babbage, seorang profesor matematika dari Inggris, mencurahkan banyak waktunya untuk membuat operasi pabrik menjadi lebih efisien. Dia percaya bahwa aplikasi prinsip-prinsip ilmiah pada proses kerja akan menaikkan produktivitas dan menurunkan biaya. Babbage adalah penganjur pertama pembagian kerja melalui spesialisasi. Kontribusinya yang lain, Babbage menciptakan alat penghitung (kalkulator) mekanis pertama, pengembangan program permainan bagi komputer menganjurkan kerja sama yang saling menguntungkan antara kepentingan karyawan dan pemilik pabrik, serta merencanakan skema pembagian keuntungan.

Tokoh-tokoh penting dalam aliran manajemen ilmiah antara lain Robert Owen (1771-1858), Charles Babbge (1792-1871), Frederich W. Taylor (1856-1915), Henry L. Gantt (1861-1919), Frank dan Lilian Gilberth (1868-1924 dan 1878-1972).

Beberapa sumbangan dari aliran ini adalah sebagai berikut.

- a. Metode ilmiah yang dikembangkan, seperti:
 - 1) penerapan prinsip-prinsip ilmiah dalam proses kerja (teknik-teknik efisiensi) untuk meningkatkan produktivitas dan menekan biaya lebih rendah;
 - 2) seleksi karyawan secara ilmiah;
 - 3) peningkatan kondisi karyawan (pengembangan, pendidikan, dan kesejahteraan) untuk meningkatkan hasil produksi dan laba;
 - 4) penggunaan sistem bagan yang memuat jadwal kegiatan produksi karyawan, dapat diterapkan pada berbagai kegiatan organisasi.
- b. Manajemen ilmiah yang mementingkan rancangan kerja mendorong para manajer untuk mencari cara terbaik dalam pelaksanaan tugas.
- c. Manajemen Ilmiah mengembangkan pendekatan rasional dalam pemecahan masalah.

Beberapa keterbatasan dari aliran ini adalah:

- a. peningkatan produksi sering tidak disertai dengan peningkatan pendapatan;
- b. upah yang tinggi dan kondisi kerja yang baik, bukan hanya disebabkan oleh peningkatan laba perusahaan;
- c. hubungan manajemen dengan karyawan tetap jauh;
- d. manajemen ilmiah memandang manusia sebagai suatu yang rasional yang hanya dapat dimotivasi dengan pemuasan kebutuhan ekonomi dan fisik, sehingga aliran ini mengabaikan kebutuhan sosial non bendawi serta kebutuhan mendapatkan kepuasan dari hasil kerjanya.

2. Aliran Organisasi Klasik

Henry Fayol (1841-1925) adalah tokoh penting dalam aliran ini. Ia memberi perhatian utama pada kegiatan manajerial. Kemampuan manajerial dinilai sebagai aspek penting yang paling dibutuhkan dalam operasi perusahaan. Fayol membagi manajemen dalam lima fungsi:

- a. perencanaan (*planning*);
- b. pengorganisasian (*organizing*);
- c. pemberian perintah (*commanding*);
- d. pengoordinasian (*coordinating*);
- e. pengawasan (*controlling*).

Dalam perkembangannya, fungsi ke-3 dan 4 difungsikan menjadi fungsi pengarahan (*actuating*) sehingga dikenal menjadi 4 fungsi standar: *planning-organizing-actuating-controlling* (POAC), sebagaimana yang digagas oleh George R. Terry (1977).

Beberapa sumbangan dari aliran ini adalah:

- a. konsep keterampilan manajerial dapat diterapkan dalam berbagai tipe kegiatan organisasi;
- b. memberikan hal-hal praktis dibandingkan aliran lain sehingga banyak diterima oleh para manajer;
- c. memberikan kesadaran bagi para manajer akan hal-hal mendasar yang mungkin akan dihadapi dalam setiap organisasi.

Beberapa keterbatasan aliran ini adalah:

- a. dinilai hanya tepat apabila organisasi berada dalam lingkungan yang stabil dan dapat meramalkan secara tepat perubahan lingkungan luar organisasi;
- b. dipandang terlalu umum untuk mengatasi permasalahan organisasi masa kini.

3. Aliran Perilaku

Aliran ini berkembang setelah banyak pakar yang memandang aliran klasik tidak benar-benar membantu pencapaian efisiensi

produksi, keserasian kondisi, dan situasi kerja. Aliran ini berupaya membantu manajer untuk mengatasi masalah organisasi melalui sisi perilaku karyawan.

Tokoh-tokoh penting dalam aliran perilaku adalah Hugo Munsterberg (1863-1916) dan Elton Mayo (1880-1949). Melalui eksperimen Hawthorne (Mayo), aliran ini mengganti konsep manusia rasional (manusia yang hanya dapat dimotivasi dengan pemenuhan kebutuhan ekonomi) dengan konsep manusia sosial (manusia yang dapat dimotivasi dengan pemenuhan kebutuhan sosial melalui hubungan kerja).

Beberapa sumbangan dari aliran ini adalah:

- a. memberikan pemahaman akan pentingnya motivasi, perilaku kelompok, hubungan antarkaryawan, dan kerja bagi manusia;
- b. meningkatkan sensitivitas (empati) manajer dalam berhubungan dengan bawahan.

Beberapa keterbatasan dari aliran ini adalah:

- a. Model dan teori yang ditawarkan dipandang terlalu abstrak dan rumit untuk diterapkan;
- b. kompleksitas perilaku manusia yang terjadi sering mengakibatkan para ahli aliran ini memberikan saran yang berbeda sehingga menyulitkan manajer untuk memilih terapi yang akan digunakan.

4. Aliran *Scientific Management* (Ilmu Manajemen)

Aliran ini mengembangkan prosedur penelitian operasional (*operation research*) dalam mengatasi permasalahan organisasi. Prosedur yang digunakan dimulai dengan analisis masalah sampai usulan kegiatan untuk mengatasi masalah tersebut.

Beberapa sumbangan aliran ini adalah:

- a. Prinsip aliran ini banyak diterapkan dalam pemecahan masalah pada organisasi besar dengan cara:
 - 1) memecahkan masalah secara matematis;
 - 2) melakukan peninjauan dari berbagai ilmu (multidisiplin).

- b. Aliran ini menggunakan teknik-teknik manajemen ilmiah pada berbagai kegiatan organisasi, seperti penyusunan anggaran, arus uang, jadwal produksi, pengembangan produk, perencanaan tenaga kerja, dan lain-lain.

Beberapa keterbatasan aliran ini adalah:

- a. Sebagian besar sumbangan aliran ini hanya pada kegiatan perencanaan dan pengawasan, tidak pada kegiatan lain (pengorganisasian dan pengarahan).
- b. Sekalipun teknik yang diberikan aliran ini cukup luas dalam mengatasi masalah manajemen, aliran ini dinilai tidak cukup efektif dalam mengatasi masalah manusia dalam hal manajemen.

5. Pendekatan Sistem

Pendekatan sistem memandang organisasi sebagai suatu kesatuan yang terdiri atas bagian-bagian yang saling berhubungan. Dalam pendekatan ini, manajer memandang organisasi sebagai kesatuan yang merupakan bagian dari lingkungan eksternal yang lebih luas. Setiap kegiatan dalam suatu bagian organisasi akan memengaruhi kegiatan pada bagian lain.

Pendekatan ini menekankan perhatian pada dinamika dan sifat keterkaitan antarunsur organisasi dan tugas manajemen. Ia memberikan kerangka dalam merancang tindakan dan mengantisipasi akibat langsung maupun jangka panjang. Perspektif sistem memberikan kemudahan pada para manajer untuk mempertahankan keseimbangan antara kebutuhan internal dan eksternal perusahaan.

6. Pendekatan Kontingensi

Pendekatan kontingensi yang dikembangkan sebagai respons terhadap metode yang dipandang efektif untuk situasi tertentu, ternyata tidak dapat diterapkan untuk situasi yang lain. Dalam pendekatan kontingensi, seorang manajer bertugas untuk mengidentifikasi teknik yang akan digunakan dalam situasi dan waktu tertentu dalam membantu pencapaian tujuan organisasi. Dicari dan ditetapkan salah satu solusi yang dianggap paling tepat

untuk mengatasi masalah manajemen dengan tetap bergantung pada situasi yang dihadapi. Jawaban ini didasarkan pada kenyataan bahwa situasi, aksi, dan hasil merupakan faktor yang saling memengaruhi dan memiliki ketergantungan satu dengan lainnya. Oleh karena itu, pendekatan manajemen tidak bersifat kaku dan mengabsolutkan diri. Ia akan terus mengubah diri bergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi.

BAB 3

PENDIDIKAN SEBAGAI SISTEM SOSIAL

A. Pengertian Sistem Sosial

Secara etimologis, sistem sosial berasal dari dua kata, yaitu sistem dan sosial. Sistem berasal dari bahasa Yunani, yaitu "*systema*" yang berarti:

1. keseluruhan yang tersusun dari sekian banyak bagian;
2. hubungan yang berlangsung di antara satuan-satuan atau komponen secara teratur.

Dengan demikian, kata "*systema*" berarti himpunan bagian atau komponen yang saling berhubungan secara teratur yang merupakan satu keseluruhan. Pada suatu sistem terdapat beberapa sistem kecil (*secondary system, subsystems*). Beberapa para ahli mendefinisikan sistem sebagai berikut.

1. Menurut Campbell, sistem adalah himpunan komponen atau bagian yang saling berkaitan yang bersama-sama berfungsi untuk mencapai suatu tujuan.
2. Awad, memasukkan unsur rencana ke dalam sistem, sehingga sistem adalah himpunan komponen atau subsistem yang terorganisasikan dan berkaitan sesuai dengan rencana untuk mencapai tujuan tertentu.
3. Konontz dan O.Donnell, mendefinisikan bahwa sistem adalah bukan wujud fisik, melainkan ilmu pengetahuan yang terdiri atas fakta, prinsip, doktrin, dan sejenisnya.

Dengan demikian, sistem harus memenuhi unsur-unsur yang meliputi komponen, relevansi, fakta, prinsip, doktrin, fungsi, dan

tujuan bersama. Unsur-unsur tersebut merupakan satu kesatuan yang satu dan lainnya saling terkait atau saling mendukung dalam mencapai tujuan organisasi.

Sistem dapat pula diartikan sebagai sesuatu yang lebih tinggi daripada hanya merupakan cara, tata, rencana, skema, prosedur, atau metode. Sistem adalah suatu cara yang mekanismenya berpatron (berpola) dan konsisten, bahkan mekanismenya sering bersifat otomatis (*servo-mechanism*). Hal itu berarti bahwa sistem mencakup berbagai subsistem yang integral, yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan. Setiap subsistem memegang peran, tugas, dan kedudukannya masing-masing, tetapi keterkaitan tugas dan kedudukan antarsistem menentukan tercapainya tujuan.

Dalam sistem terdapat hubungan antarsubsistem, yaitu:

1. hubungan fungsional, yaitu hubungan yang berkaitan dengan gerak fungsi aktivitas kependidikan;
2. hubungan timbal balik, yaitu hubungan saling menguatkan dan memberi masukan untuk pemenuhan kepentingan kependidikan;
3. hubungan sinergitas, yaitu hubungan kerja sama antarbagian tertentu meskipun tugas dan kewajiban yang berbeda;
4. hubungan umpan balik, yaitu hubungan yang berkaitan dengan saling melengkapi dan menyempurnakan kinerja kependidikan;
5. hubungan sebab akibat, yaitu adanya keterkaitan antara aktivitas kegiatan pendidikan dan hasil yang dicapai serta dengan dampak yang diterima oleh para pendidik dan peserta didik;
6. hubungan normatif, yaitu hubungan yang berkaitan dengan peraturan yang berlaku dan harus dipatuhi oleh semua civitas akademika.

Adapun kata “sosial” berasal dari kata “*society*” yang berarti masyarakat. Sosial artinya hidup bersama sebagai lawan dari kata individual yang berarti hidup sendiri. Sistem sosial artinya himpunan dari berbagai subsistem yang terdapat dalam kehidupan masyarakat yang saling berinteraksi dan membentuk kehidupan bersama untuk mencapai tujuan tertentu.

Beni Ahmad Saebani menjelaskan bahwa sistem sosial selalu mempersoalkan konsep institusi dan internalisasi yang terjadi dalam masyarakat. Di dalamnya terdapat proses identifikasi berbagai persyaratan fungsional dalam norma yang berlaku tradisional, khususnya masyarakat, karena sistem sosial terbentuk dari individu-individu, sebagai suatu persyaratan umum yang menjamin kebutuhan dasar suatu sistem sosial. Perhatian terhadap cara kebutuhan individu itu dipenuhi dalam konteks sistem sosial dan tekanan pada persyaratan fungsional yang digambarkan oleh struktur hubungan sosial yang bersifat umum yang memberikan jawaban atas segala kebutuhan sosial yang telah terbentuk (Beni Ahmad Saebani, 2007: 103-110).

Dalam sistem sosial, berbagai aksi yang ada diorganisasikan menjadi peran-peran, dan peran-peran itu menjadi satuan-satuan yang lebih besar, yaitu institusi. Institusi disebut suatu kompleks kebutuhan peran yang melembaga dan secara struktur penting dalam sistem sosial yang ada. Institusi yang dimaksudkan adalah pelembagaan peran dan fungsi dari tindakan yang menyatu dalam satuan sistem sosial.

Peran dan fungsi peran yang dimanifestasikan dalam pola interaksi kolektif, mulai pada tingkat individu, budaya, dan struktur sosial, adalah bagian dari konsep-konsep penting terwujudnya perilaku normatif. Dalam perilaku ini terdapat individu dengan individu lainnya, peran, status perannya, kewajiban dan hak, terdapat struktur, dan interaksi kolektif, yang dari semua unsur tersebut, sistem normatif sosial cenderung terbentuk.

Integrasi semua tindakan yang ditujukan ke arah yang sama secara serempak lebih cepat membentuk perilaku kolektif, dan integritas pada setiap pelaku tindakan lebih sempurna. Dalam hal ini harapan akan peran pasangan dalam suatu hubungan interaksi, serta komitmen nilai umum yang dianut bersama oleh individu dan pasangan interaksinya akan memudahkan perilaku terintegrasi. Kesempurnaan integrasi perilaku akan ditentukan pula tingkat kesesuaian antarperilaku dan orientasinya.

Selain kebutuhan terhadap kesesuaian antara sistem kepribadian dengan sistem sosial dan sistem budaya, ada persyaratan fungsional tambahan yang dapat ditunjuk dalam sistem-sistem yang berbeda,

yaitu kebutuhan individu yang secara situasi dan kondisi berbeda-beda. Dalam hal ini kebutuhan individu yang disesuaikan pada sistem sosial dan sistem budaya adalah pengorbanan sistem kepribadian sebelumnya yang ada. Keseimbangan antara pengorbanan kebutuhan individu tersebut akan terpenuhi dengan sendirinya jika sistem personalitas telah berwujud menjadi perilaku kolektif dan terinternalisasi dalam wujud akhir sebuah institusi dari perilaku. Dalam kata lain, individu bisa saja tidak mengorbankan kepentingan dan orientasinya, tetapi menukarnya dengan orientasi yang lebih baik menurut pandangan kompleksitasnya. Terdapat harapan yang lebih terbuka daripada harus mempertahankan kebutuhannya yang bertolak belakang dengan harapan sistem nilai, sistem budaya, dan sistem sosial yang ada.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sistem sosial adalah himpunan subsistem yang terdapat dalam masyarakat yang menguatkan terbentuknya kehidupan bersama dan saling menguatkan, saling membutuhkan, dan saling mendukung ketercapaian tujuan bersama.

B. Asumsi Dasar tentang Sistem Sosial

Asumsi dasar sistem sosial adalah sebagai berikut.

1. Orientasi individu dengan berbagai dimensinya, yaitu:
 - a. Orientasi motivasional yang berdimensi kognitif, katektik, dan evaluatif.

Dimensi kognitif dalam orientasi motivasional pada dasarnya menunjuk pada pengetahuan orang yang bertindak mengenai situasinya, khususnya jika dihubungkan dengan kebutuhan dan tujuan-tujuan pribadi. Dimensi ini mencerminkan kemampuan dasar manusia untuk membedakan antarrangsangan yang berbeda dan membuat generalisasi dari satu rangsangan dengan rangsangan lainnya.

Dimensi katektik dalam orientasi motivasional menunjuk pada reaksi apresiatif atau emosional dari orang yang bertindak terhadap situasi atau berbagai aspek di dalamnya. Ini juga mencerminkan kebutuhan dan tujuan individu.

Umumnya, orang memiliki suatu reaksi emosional positif terhadap elemen-elemen dalam lingkungan itu yang memberikan kepuasan atau dapat digunakan sebagai alat dalam mencapai tujuan; dan reaksi yang negatif terhadap aspek-aspek dalam lingkungan itu yang mengecewakan.

Dimensi evaluatif menunjuk pada dasar pilihan seseorang antara orientasi kognitif atau katektik secara alternatif. Orang selalu memiliki banyak kebutuhan dan tujuan, dan untuk kebanyakan atau kalau bukan semua situasi, ada kemungkinan banyak interpretasi kognitif dan reaksi katektik. Kriteria yang digunakan individu untuk memilih dari alternatif-alternatif ini merupakan dimensi evaluatif (Beni Ahmad Saebani, 2007: 94).

- b. Orientasi nilai dengan dimensi kognitif, apresiatif, dan dimensi modal. Orientasi nilai tampaknya sama dengan ketiga dimensi dalam orientasi motivasional. Perbedaan prinsipil dalam orientasi nilai adalah komponen-komponen dalam orientasi nilai menunjuk pada standar normatif umum, bukan pada keputusan-keputusan dengan orientasi tertentu. Dengan demikian, dimensi kognitif dalam orientasi nilai menunjuk pada standar yang digunakan dalam menerima atau menolak berbagai interpretasi kognitif mengenai situasi. Dimensi moral dalam orientasi nilai menunjuk pada standar-standar abstrak yang digunakan untuk menilai tipe-tipe tindakan alternatif menurut implikasinya terhadap sistem itu secara keseluruhan, baik individu maupun sosial pada akar tindakan bersangkutan. Orientasi nilai keseluruhan memengaruhi dimensi evaluatif dalam orientasi motivasional.
2. Orientasi motivasional dalam konteks dimensi kognitif diprioritaskan pada tipe tindakan yang merupakan manifestasi intelektual. Kegiatan ekspresif akan muncul kalau hasil dimensi katektik yang diprioritaskan berupa tindakan moral.
3. Interaksi sosial adalah wujud kolektivitas dari interaksi individual yang diwarnai oleh orientasi motivasional dan orientasi nilai dengan segala dimensinya. Aksi sosial adalah

perilaku yang saling berinteraksi sehingga interaksi menjadi sangat penting dalam membentuk kebudayaan kolektif. Apa tindakan yang diwujudkan individu, bagaimana berintegrasi dengan tindakan individu lain, mengapa dapat berinteraksi dan interelasi, dan apa hasil dari interaksi tersebut? Hasil interaksi dapat berbuah kebudayaan yang di dalamnya terdapat norma-norma sosial yang baru. Sementara pada sisi lain, norma yang ada dapat membentuk perilaku sosial yang diakui dan diyakini sesuai dengan maksud dan tujuan yang hendak dicapai. Tujuan yang dimaksud adalah perpaduan antara orientasi motivasional dan orientasi nilai.

4. Pola interaksi berpangkal pada motivasi individu masing-masing. Oleh karena itu, tindakan individu yang berhubungan dengan individu lainnya pada asalnya disebabkan adanya kepentingan yang berbeda antarsetiap individu. Karena adanya perbedaan orientasi tersebut, hubungan sosial itu menjadi dinamis dan saling berkolaborasi secara aktif. Akan tetapi, ujung dari interaksi dengan menekankan pada tujuan kolektif, dinamikanya semakin berkurang, bahkan bisa hilang karena semua pihak yang terlibat dalam interaksi saling menyesuaikan diri dan menyeimbangkan kepuasan masing-masing.

Kepuasan ini disebabkan adanya interaksi timbal balik dan fungsional yang berlangsung lama. Interaksi yang berjalan lama akan menguatkan pertahanan budaya kolektifnya sehingga kemungkinan besar menjelma menjadi kultur khas, masyarakat khas, perilaku khas, dan terinstitusikan jika perilaku yang bersangkutan telah mendarah daging (*internalistik*).

Sistem sosial terbentuk dari individu-individu yang dalam interaksinya menjamin kebutuhan dasar yang seimbang. Setiap tindakan sosial adalah tindakan kumpulan individu yang disebut dengan tindakan kolektif.

Sistem sosial mencakup beberapa aspek atau unsur-unsur penting berikut:

1. individu-individu yang hidup bersama;
2. tugas dan fungsi yang berlainan;
3. tujuan bersama;

4. nilai yang dianut bersama;
5. pencapaian kinerja yang integral;
6. saling bertanggung jawab terhadap hak dan kewajiban masing-masing.

Pada lembaga pendidikan, sistem sosial terdiri atas hal-hal sebagai berikut:

1. kumpulan individu dalam organisasi pendidikan;
2. lingkungan pendidikan;
3. siswa;
4. para pendidik;
5. alat-alat pendidikan;
6. tujuan pendidikan;
7. media pendidikan;
8. lingkungan masyarakat;
9. proses pembelajaran di dalam dan di luar kelas;
10. strategi pembelajaran;
11. biaya pendidikan;
12. orangtua siswa;
13. para donatur lembaga pendidikan;
14. dewan sekolah.;
15. manfaat alumni bagi masyarakat;
16. kurikulum;
17. pemerintah;
18. berbagai organisasi masyarakat ataupun organisasi politik yang mendukung pengembangan lembaga pendidikan.

C. Elemen-elemen Sistem Organisasi Sosial

Elemen sistem organisasi sosial berkaitan dengan lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan yang pertama adalah lingkungan keluarga. Dalam lingkungan keluarga, orangtua menentukan pola

pembinaan pertama bagi anak. Ajaran Islam menekankan agar setiap manusia dapat memelihara keluarganya dari siksa api neraka, juga termasuk menjaga anak dan harta agar tidak menjadi fitnah, yaitu dengan mendidik anak sebaik-baiknya.

Dalam Al-Quran surat At-Tahrīm ayat 6 disebutkan:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا قُوا أَنْفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا
النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ عَلَيْهَا مَلَائِكَةٌ غِلَاظٌ شِدَادٌ لَا
يَعْصُونَ اللَّهَ مَا أَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ.

التحریم : ٦

Artinya:

"Wahai orang-orang yang beriman! Peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu; penjaganya malaikat-malaikat yang kasar, dan keras, yang tidak durhaka kepada Allah terhadap apa yang Dia perintahkan kepada mereka dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan."

(Q.S. At-Tahrīm: 6)

Lingkungan keluarga diharapkan dapat memberikan kesadaran kepada anak-anaknya karena anak adalah titipan Allah sebagai amanah yang wajib dijaga perkembangannya. Dalam konsepsi pendidikan Islam, anak-anak bagi keluarga atau orangtua adalah ujian yang berat dari Allah SWT. dan orangtua jangan berkhianat; pendidikan anak harus diutamakan; mendidik anak harus menggunakan strategi dan kiat-kiat yang dapat diterima oleh akal anak; orangtua tidak memaksakan kehendaknya sendiri kepada anak; dan menjaga anak untuk tetap menunaikan shalat fardhu dan berbuat kebajikan.

Hubungan orientasional antara perintah mendidik bagi orangtua terhadap anak-anaknya dengan pendidikan Islam, terlihat

dalam implikasi dari tujuan pendidikan Islam, yaitu membentuk pengetahuan (kognisi), sikap (afeksi), dan perilaku (motorik) manusia yang sesuai dengan paradigma pendidikan Islam. Upaya yang dilakukan oleh pendidikan sebagai tanggung jawab dalam pendidikan Islam adalah sebagai berikut:

1. pendidikan anak dalam bertauhid atau menumbuhkan keyakinan teologis yang murni;
2. menumbuhkan sikap dan jiwa anak yang selalu beribadah kepada Allah SWT.;
3. memupuk *akhlakul karimah* anak di dalam pergaulan hidupnya;
4. menciptakan pemimpin yang senantiasa *amar ma'ruf nahi munkar*. Sebagaimana orangtua adalah pemimpin yang harus mendidik, mengontrol perkembangan mental dan pergaulan hidup anak-anaknya sehingga menjadi anak yang saleh;
5. menumbuhkan kesadaran ilmiah melalui kegiatan penelitian *tadabur* dan *tafakur*, baik terhadap kehidupan manusia maupun terhadap alam semesta sebagai makhluk Allah.

Dalam interaksi edukatif antara orangtua dengan anak dalam kapasitasnya sebagai peserta didik, orangtua sebagai pendidik harus sedapat mungkin memahami anaknya sebagai objek pendidikan.

Beberapa hal yang perlu dipahami tersebut adalah:

1. Anak sebagai peserta didik bukanlah miniatur orang dewasa, ia mempunyai dunia sendiri, sehingga cara berinteraksinya pun tidak boleh disamakan dengan orang dewasa.
2. Anak mempunyai periode-periode perkembangan tertentu dan mempunyai pola perkembangan serta tempo dan iramanya. Implikasi dalam pendidikan adalah cara proses pendidikan itu dapat disesuaikan dengan pola dan tempo serta irama perkembangan anak.
3. Anak memiliki kebutuhan dan menuntut untuk memenuhi kebutuhan itu semaksimal mungkin. Kebutuhan anak, menurut Maslow, mencakup kebutuhan biologis, rasa aman, rasa kasih sayang, rasa harga diri dan realisasi diri.

4. Anak sebagai peserta didik memiliki perbedaan antara individu dan individu yang lain, baik perbedaan oleh faktor endogen (fitrah) maupun eksogen (lingkungan) yang meliputi segi jasmani, inteligensi, sosial, bakat, minat, dan lingkungan yang memengaruhinya.
5. Anak dipandang sebagai kesatuan sistem manusia. Sesuai dengan hakikat manusia, anak sebagai makhluk monopluralis, pribadi anak didik, walaupun terdiri atas banyak segi, merupakan satu kesatuan jiwa raga (cipta, rasa, dan karsa).
6. Anak merupakan objek pendidikan yang aktif dan kreatif serta produktif.

Pendidikan Islam yang diselenggarakan dalam lingkungan keluarga merupakan bimbingan dan pertolongan orangtua kepada anaknya yang diberikan secara sadar sesuai dengan perkembangan jasmani (fisik) dan rohaninya (psikis) ke arah kedewasaan yang sempurna. Dalam mencari nilai-nilai hidupnya, anak idealnya dapat diarahkan untuk dibimbing sepenuhnya oleh para pendidik, terutama orangtua. Sebab, menurut ajaran Islam, saat anak dilahirkan berada dalam keadaan lemah dan suci. Dengan demikian, pendidikan akhlak perlu dilakukan dengan cara:

1. menumbuhkembangkan dorongan dari dalam diri anak yang bersumber pada iman dan takwa. Untuk ini perlu pendidikan agama;
2. meningkatkan pengetahuan anak tentang akhlak Al-Quran lewat ilmu pengetahuan, pengalaman, dan latihan untuk membedakan yang baik dan yang jahat.
3. Orangtua hendaknya melakukan pembiasaan yang baik, sehingga perbuatan baik itu menjadi keharusan moral dan perbuatan akhlak terpuji yang tumbuh dan berkembang secara wajar dalam diri anak.

Dalam ajaran Islam, pendidikan akhlak tidak dapat dilepaskan dari pendidikan keimanan. Iman merupakan pengakuan hati dan akhlak adalah pantulan iman itu pada perilaku, ucapan dan sikap. Iman adalah maknawi, sedangkan akhlak adalah bukti keimanan dalam perbuatan yang dilakukan dengan kesadaran dan karena Allah

semata. Pembentukan kepribadian muslim pada anak dapat dilihat dari kepribadian individu dan kepribadian sosial. Secara individu, kepribadian muslim mencerminkan ciri khas yang berbeda. Ciri khas tersebut diperoleh berdasarkan potensi bawaan. Dengan demikian, secara potensial akan dijumpai perbedaan kepribadian antara anak yang satu dengan anak yang lain. Pembentukan kepribadian pada dasarnya adalah upaya untuk mengubah sikap ke arah kecenderungan terhadap nilai-nilai keislaman. Menurut Muhammad Abdullah, bahwa perubahan sikap tidak terjadi secara spontan, tetapi disebabkan oleh adanya hubungan dengan objek, wawasan, peristiwa atau ide, dan perubahan sikap harus dipelajari (M. Abdullah, 2000: 13).

Lingkungan sekolah adalah lingkungan kedua yang terdiri atas tempat belajar dan mengajar, yang di dalamnya terdapat para pendidik dan anak didik, para karyawan sekolah, alat-alat dan fasilitas sekolah, perpustakaan, dan aktivitas lainnya yang melibatkan lembaga pendidikan, misalnya kegiatan ekstrakurikuler, seperti perkemahan, olahraga, kegiatan kesenian, dan sebagainya.

Menurut Syaiful Bahri Djamarah (2004: 55-61), dalam lingkungan sekolah perbedaan individual anak didik perlu mendapat perhatian dari guru sehingga pengelolaan pengajaran berjalan secara kondusif. Perbedaan individual anak didik berkaitan dengan perbedaan biologis, intelektual, dan psikologis. Syaiful Bahri Djamarah menjelaskan ketiga hal tersebut.

1. Perbedaan Biologis

Perbedaan biologis anak didik berhubungan dengan fisik, kesehatan anak didik, dan mentalitasnya. Tidak hanya aspek mental anak didik yang harus diperhatikan, tetapi para pendidik harus memperhitungkan suasana kelas dan keadaan fisik dan kesehatan anak didik, misalnya anak didik yang cacat fisik, terganggu penglihatannya, kurang normal pendengarannya, dan sebagainya.

2. Perbedaan Intelektual

Inteligensi merupakan salah satu aspek yang selalu aktual untuk dibicarakan dalam dunia pendidikan. Keaktualan itu dikarenakan inteligensi ikut memengaruhi keberhasilan belajar anak didik.

BAB 4

BUDAYA ORGANISASI

A. Pengertian Budaya

Kroeber dan Kluchon tahun 1952 menemukan 164 definisi budaya. Taliziduhu Ndraha dalam bukunya *Budaya Organisasi* mengemukakan pendapat Edward Burnett dan Vijay Sathe, sebagai berikut.

1. *Edward Burnett: "Culture or civilization, take in its wide technographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom and any other capabilities and habits acquired by men as a member of society."* (Budaya mempunyai pengertian teknografis yang luas meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan/ percaya, seni, moral, hukum, adat istiadat, dan berbagai kemampuan dan kebiasaan lainnya yang didapat sebagai anggota masyarakat).
2. *Vijay Sathe: "Culture is the set of important assumption (often unstated) that members of a community share in common."* (Budaya adalah seperangkat asumsi penting yang dimiliki bersama anggota masyarakat).
3. *Edgar H. Schein: "Budaya adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik. Oleh karena itu, budaya diajarkan/ diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut."*

4. Graves mendefinisikan bahwa:
 - a. budaya merupakan produk konteks pasar di tempat organisasi beroperasi, peraturan yang menekan;
 - b. budaya merupakan produk struktur dan fungsi yang ada dalam organisasi, misalnya organisasi yang tersentralisasi berbeda dengan organisasi yang terdesentralisasi;
 - c. budaya merupakan produk sikap seseorang dalam pekerjaannya, hal ini berarti, budaya merupakan produk perjanjian psikologis antara individu dan organisasi.
5. Hofstede mengartikan budaya sebagai nilai-nilai (*values*) dan kepercayaan (*beliefs*) yang memberikan orang-orang suatu cara pandang terprogram (*programmed way of seeing*). Dengan demikian, budaya merupakan suatu cara pandang yang sama bagi sebagian besar orang.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat diperoleh pengertian mengenai budaya, yaitu sesuatu yang akan memengaruhi tingkat pengetahuan, meliputi sistem ide yang terdapat dalam pikiran manusia dalam kehidupan sehari-hari yang bersifat abstrak. Adapun perwujudan budaya berupa benda-benda yang diciptakan oleh manusia sebagai makhluk yang berbudaya, berupa perilaku dan benda-benda yang bersifat nyata, misalnya pola perilaku, bahasa, peralatan hidup, organisasi sosial, religi, seni, dan lainnya, yang kesemuanya ditujukan untuk membantu manusia melangsungkan kehidupan bermasyarakat.

B. Faktor-faktor Pembentuk Kebudayaan

Faktor-faktor pembentuk kebudayaan adalah sebagai berikut:

1. pola pikir manusia yang terus berevolusi dalam memerseps alam dan kehidupan;
2. pola hidup yang ditunjang oleh berbagai alat penunjang kehidupan;
3. pola tingkah laku yang diikat oleh nilai-nilai.

Beberapa ahli mengemukakan komponen atau unsur budaya, antara lain sebagai berikut.

Melville J. Herskovits menyebutkan bahwa budaya memiliki empat unsur pokok, yaitu:

1. alat-alat teknologi;
2. sistem ekonomi;
3. keluarga;
4. kekuasaan politik.

Bronislaw Malinowski mengatakan ada empat unsur pokok, yaitu:

1. sistem norma sosial yang memungkinkan kerja sama antaranggota masyarakat untuk menyesuaikan diri dengan alam sekelilingnya;
2. organisasi ekonomi;
3. alat-alat dan lembaga-lembaga atau petugas-petugas untuk pendidikan (keluarga adalah lembaga pendidikan utama);
4. organisasi kekuatan (politik).

Menurut J.J. Hoenigman, wujud budaya dibedakan menjadi tiga, yaitu gagasan, aktivitas, dan artefak.

1. Gagasan (Wujud Ideal)

Wujud ideal budaya berbentuk kumpulan ide, gagasan, nilai, norma, peraturan, dan sebagainya yang sifatnya abstrak, tidak dapat diraba atau disentuh. Wujud budaya terletak dalam pemikiran warga masyarakat. Jika masyarakat tersebut menyatakan gagasannya dalam bentuk tulisan, lokasi dari budaya ideal itu berada pada karangan dan buku-buku hasil karya para penulis warga masyarakat tersebut.

2. Aktivitas (Tindakan)

Aktivitas adalah wujud kebudayaan berupa tindakan berpola dari manusia. Wujud ini disebut sistem sosial. Sistem sosial terdiri atas aktivitas manusia yang saling berinteraksi, mengadakan kontak,

dan bergaul dengan manusia lainnya menurut pola-pola tertentu yang berdasarkan adat dan tata kelakuan. Kebudayaan ini bersifat konkret, terjadi dalam kehidupan sehari-hari, dapat diamati dan didokumentasikan.

3. Artefak (Karya)

Artefak adalah hasil dari aktivitas, perbuatan, dan karya semua manusia dalam masyarakat berupa benda-benda atau hal-hal yang dapat diraba, dilihat, dan didokumentasikan.

Semua wujud kebudayaan bersifat integral, bahkan sistemis. Wujud kebudayaan ideal mengatur dan memberi arah kepada tindakan (aktivitas) dan karya (artefak) manusia.

C. Fungsi Budaya

Ndraha mengemukakan fungsi budaya, sebagai berikut:

1. identitas dan citra suatu masyarakat;
2. pengikat suatu masyarakat;
3. sumber inspirasi, kebanggaan, dan sumber daya;
4. kekuatan penggerak;
5. kemampuan untuk membentuk nilai tambah;
6. pola perilaku;
7. warisan;
8. pengganti formalisasi;
9. mekanisme adaptasi terhadap perubahan.

Budaya dalam konteks komunitas manusia, baik dalam bentuk kelompok, organisasi, suku bangsa maupun negara memiliki fungsi yang strategis, yaitu sebagai pengikat dan perekat hingga membentuk satu kesatuan yang utuh sebagai suatu kelompok, organisasi, suku tertentu bahkan negara.

Budaya menjadi sumber inspirasi, kebanggaan, dan sumber daya. Bagi siapa pun terutama bagi kalangan internal suatu komunitas suku tertentu, budaya menjadi sumber inspirasi dalam mengembangkan

dan memberdayakan budaya sehingga menjadi kebanggaan bagi suku tertentu, bahkan lebih luas lagi bagi negara tempat suku bangsa tersebut eksis.

Budaya juga menjadi kekuatan penggerak yang mampu membangkitkan semangat juang untuk memerdekakan dan memajukan daerah atau negara. Globalisasi telah memunculkan budaya baru, yaitu budaya kompetisi, budaya persaingan, budaya cepat dan akurat, budaya teknologi komunikasi. Setiap negara berusaha mengaksesnya dan mencari keunggulan masing-masing agar menjadi pemenang dalam kancah kompetisi tersebut. Setiap negara berusaha dengan berbagai upaya dan mengerahkan sumber dayanya agar eksis dalam bidang tertentu.

Budaya juga berfungsi sebagai mekanisme dalam beradaptasi dengan berbagai perubahan yang terjadi, baik di dalam maupun di luar organisasi. Proses adaptasi tersebut dibutuhkan untuk menghindari terjadinya konflik antarbudaya. Mekanisme adaptasi, menjadi ciri kedewasaan individu, kelompok, organisasi bahkan masyarakat negara tertentu. Kepentingan individu, golongan, bahkan dalam skala nasional, tidak menjadikan egois menutup diri, terisolasi dari kemajuan yang terjadi di sekitarnya, justru mekanisme adaptasi yang berjalan dengan tepat dan tidak akan merugikan dirinya juga orang lain.

Dengan adaptasi, kehidupan dapat berjalan secara harmonis, tenteram, aman, dan damai. Karena esensi adaptasi sesungguhnya adalah saling menghargai kelebihan dan kekurangan masing-masing.

Dapat pula dikatakan bahwa budaya merupakan aset yang sangat berharga, yang dapat digunakan sebagai modal dasar dalam membangun dan mengembangkan kehidupan berbangsa dan bernegara yang sejahtera, adil, dan bermartabat. Karena dengan budaya, kita bisa dikenal, kita bisa hidup berdampingan secara sehat dan harmonis. Budaya sebagai proses telah mengantarkan atau menjadikan suatu komunitas masyarakat atau bangsa kongruen dengan negara, sehingga terbentuk negara bangsa atau sebuah *nation state* yang dikenal dan dicintai karena komitmennya pada nilai-nilai, perilaku atau sikapnya, dan karya terbaiknya.

D. Pengertian Organisasi dan Budaya Organisasi

Budaya organisasi pertama kali dikenal di Amerika dan Eropa pada era 1970-an. Salah satu tokohnya adalah Edward H. Shein, profesor manajemen dari Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology dan ketua kelompok studi organisasi 1972-1981, serta konsultan budaya organisasi pada berbagai organisasi di Amerika dan Eropa. Salah satu karya ilmiahnya adalah *Organizational Culture and Leadership*.

Studi budaya organisasi telah ada semenjak tahun 50-an, sebelum kedua peneliti tersebut melakukan penelitian terhadap perusahaan Amerika Serikat yang hasilnya ditulis dalam buku *In Search of Excellence* tahun 1980. Kemudian, pada tahun 80-an, budaya organisasi secara intensif dikaji kembali yang ditandai dengan terbitnya empat buku monumental. Keempat buku tersebut ditulis oleh Wiliam Ouchi (1981) yang berjudul *Theory Z*, Pascale dan Athos (1981) yang berjudul *The Art of Japanese Management*, Deal dan Kenedi (1981) yang berjudul *Corporate Culture*, Peter dan Waterman (1982) yang berjudul *In Search of Excellence*. Dengan adanya empat buku yang dilanjutkan dengan buku-buku lain, studi terhadap budaya tidak lagi menjadi monopoli studi antropologi sosial dan etnografi. Budaya menjadi salah satu konsep penting dalam membahas teori organisasi selain *physical structure*, *technology*, dan *social structure*.

Organisasi dalam bahasa Yunani berasal dari kata *organon* yang berarti alat. Pengertian organisasi telah banyak disampaikan para ahli, tetapi pada dasarnya tidak ada perbedaan yang prinsip, dan sebagai bahan perbandingan, berikut disampaikan beberapa pengertian organisasi.

1. Chester I. Barnard (1938) dalam bukunya *The Executive Functions* mengemukakan, "Organisasi adalah sistem kerja sama antara dua orang atau lebih" (*I define organization as a system of cooperatives of two more persons*).
2. James D. Mooney mengatakan, "*Organization is the form of every human association for the attainment of common purpose*" (Organisasi adalah setiap bentuk kerja sama untuk mencapai tujuan bersama).

3. Menurut Dimock, *"Organization is the systematic bringing together of interdependent part to form a unified whole through which authority, coordination and control may be exercised to achieve a given purpose"* (Organisasi adalah perpaduan secara sistematis daripada bagian-bagian yang saling ketergantungan/berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan).
4. Robbins, S.P., (1986), *"Organization is a consciously coordinated social units, composed of two or more people, that function on a relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goals."* (Organisasi adalah suatu sistem yang terdiri atas pola aktivitas kerja sama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan).
5. Sondang P. Siagian mengemukakan, "Setiap bentuk persekutuan antar dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terkait dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan, dalam ikatan terdapat seorang/beberapa orang yang disebut bawahan."
6. Prof. Dr. Prajudi Atmosudirdjo (1976) menuturkan, "Struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang-orang pemegang posisi yang bekerja sama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan tertentu."
7. Menurut J.R. Schermerhorn, *"Organization is a collection of people working together in a division of labor to achieve a common purpose."* (Organisasi adalah kumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama).
8. Philip Selznic, "Organisasi adalah pengaturan personal guna memudahkan pencapaian beberapa tujuan yang telah ditetapkan melalui alokasi fungsi dan tanggung jawab."
9. Brown dan Moberg mendefinisikan, *"Organization are relatively permanent social entities characterized by goal-oriented behavior, specialization and structure."*

10. Barnard mendefinisikan organisasi sebagai *"Cooperation of two or more persons, a sytems of consciously coordinated personnel activites or forces."*
11. Selznick mengatakan, *"The arrangement of personnel for facilitating the accomplishment of some agree purpose through the allocation of function and responsibilities."*

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa sekumpulan orang dapat dikatakan sebagai organisasi jika memenuhi empat unsur pokok, yaitu:

1. organisasi merupakan sistem;
2. adanya pola aktivitas;
3. adanya sekelompok orang;
4. adanya tujuan yang telah ditetapkan;
5. kerja sama;
6. sistem koordinasi;
7. pembagian tugas dan tanggung jawab;
8. sumber daya organisasi.

Adapun pengertian budaya organisasi, yaitu sebagai berikut.

1. Peter F. Drucker mengatakan bahwa budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok, kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas.
2. Phithi Sithi Amnuai mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah-masalah integrasi internal.
3. Menurut Daniel R. Denison, budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktik-praktik manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut.

4. Robbins mengatakan bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar yang memberikan arahan bagi kebijakan organisasi dalam pengelolaan karyawan dan nasabah.
5. Budaya organisasi merupakan sistem nilai yang diyakini dan dapat dipelajari, dapat diterapkan dan dikembangkan secara terus-menerus. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai perekat, pemersatu, identitas, citra, brand, pemacu-pemicu (motivator), pengembangan yang berbeda dengan organisasi lain yang dapat dipelajari dan diwariskan kepada generasi berikutnya, dan dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil/target yang ditetapkan.
6. Menurut Fred Luthans, budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.
7. Sarplin mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.
8. Menurut Stoner, budaya organisasi sebagai suatu *cognitive framework* yang meliputi sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan-harapan yang disumbangkan oleh anggota organisasi.
9. Davis menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.
10. Schein mengatakan, budaya organisasi merupakan suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan, dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

11. Monde dan Noe mengatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem dari *shared value*, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menciptakan norma perilaku. Budaya organisasi juga mencakup nilai dan standar yang mengarahkan perilaku pelaku organisasi dan menentukan arah organisasi secara keseluruhan.
12. Hodge menegaskan bahwa budaya organisasi sebagai konstruksi dari dua tingkat karakteristik, yaitu karakteristik organisasi yang kelihatan (*observable*) dan yang tidak kelihatan (*unobservable*). Pada level *observable*, budaya organisasi mencakup beberapa aspek organisasi, seperti arsitektur, seragam, pola perilaku, peraturan, legenda, mitos, bahasa, dan seremoni yang dilakukan organisasi. Sementara pada level *unobservable*, budaya organisasi mencakup *shared values*, norma-norma, kepercayaan, asumsi-asumsi para anggota organisasi untuk mengelola masalah dan keadaan di sekitarnya. Budaya organisasi juga dianggap sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan hal-hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan, cara mengalokasikan sumber daya dan mengelola sumber daya organisasi, dan alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan.
13. A.B. Susanto mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam organisasi, sehingga tiap-tiap anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan cara mereka harus bertindak atau berperilaku.
14. Umam mengartikan budaya organisasi merupakan identitas khas yang membedakan organisasi yang satu dan organisasi lainnya, budaya organisasi juga merupakan keyakinan setiap orang di dalam organisasi akan jati diri yang secara ideologis dapat memperkuat eksistensi organisasi, baik ke dalam sebagai pengikat atau simpul organisasi maupun keluar sebagai identitas, sekaligus kemampuan untuk beradaptasi dengan berbagai situasi dan kondisi yang dapat merugikan atau menguntungkan organisasi.

15. McNamara mengatakan bahwa budaya organisasi sebagai kepribadian organisasi. Dengan demikian, organisasi dalam prespektif budaya sama dengan memandang sosok manusia, dengan segala karakteristiknya.
16. Martin berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan sensitivitas terhadap kebutuhan pelanggan dan karyawan; kemauan untuk menerima risiko; kebebasan atau minat karyawan untuk memberi ide-ide baru; keterbukaan untuk melakukan komunikasi secara bebas dan bertanggung jawab.

Dari semua pengertian budaya organisasi tersebut, disimpulkan bahwa terdapat beberapa unsur atau elemen organisasi, yaitu lingkungan organisasi meliputi lingkungan intern (SDM, teknologi, peraturan-peraturan, material, struktur organisasi, tugas pokok dan fungsi, dan lain-lain). Lingkungan eksternal meliputi ideologi, politik, ekonomi, sosial, budaya, pertahanan, dan keamanan.

Robbins memberikan tujuh karakteristik budaya organisasi, yaitu sebagai berikut.

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap detail.
3. Berorientasi pada hasil.
4. Berorientasi kepada manusia.
5. Berorientasi pada tim.
6. Agresivitas.
7. Stabilitas.

Ahob dkk (1991) mengemukakan tujuh dimensi budaya organisasi, sebagai berikut.

1. Konformitas.
2. Tanggung jawab.
3. Penghargaan.
4. Kejelasan.
5. Kehangatan.

6. Kepemimpinan.
7. Bakuan mutu.

Unsur-unsur budaya organisasi adalah:

1. asumsi dasar;
2. seperangkat nilai dan keyakinan yang dianut;
3. pemimpin;
4. pedoman mengatasi masalah;
5. berbagai nilai;
6. pewarisan;
7. acuan perilaku;
8. citra dan brand yang khas;
9. adaptasi;
10. lingkungan usaha;
11. nilai-nilai;
12. kepahlawanan;
13. upacara/tata cara;
14. jaringan kultural;
15. *artifact (physical characteristics; behavior; public documents);*
16. *espoused value (strategies; goals; philosophies);*
17. *basic underlying assumptions (beliefs; perception; feeling; aspects of behavior; internal & external relationships);*
18. asumsi dasar.

Secara garis besar budaya organisasi memiliki dua sifat, yaitu budaya organisasi yang bersifat kasat mata, jelas terlihat, berupa seragam, logo, dan budaya organisasi yang tidak terlihat berupa nilai-nilai yang ada, dipahami dan dilaksanakan oleh sebagian besar orang dalam organisasi. Kedua sifat tersebut berfungsi sebagai identitas organisasi, sehingga orang di luar organisasi akan mudah mengenal organisasi dari identitas tersebut, dan penentu arah setiap perilaku orang-orang dalam organisasi.

E. Jenis, Tipe, dan Fungsi Budaya Organisasi

1. Berdasarkan proses informasi:
 - a. budaya rasional;
 - b. budaya ideologis;
 - c. budaya konsensus;
 - d. budaya hierarkis.
2. Berdasarkan tujuannya:
 - a. budaya organisasi perusahaan;
 - b. budaya organisasi publik;
 - c. budaya organisasi sosial.

Budaya organisasi disebut juga dengan budaya kerja karena tidak bisa dipisahkan dengan kinerja (*performance*) sumber daya manusia (SDM). Semakin kuat budaya organisasi, semakin kuat dorongan untuk berprestasi. Organisasi terbentuk dari kumpulan individu yang berbeda sifat, karakter, keahlian, pendidikan, dan latar belakang pengalaman sehingga perlu ada pengakuan pandangan yang berguna untuk pencapaian misi dan tujuan organisasi tersebut agar tidak berjalan sendiri-sendiri.

Penyatuan pandangan dari sumber daya manusia (SDM) pada organisasi diperlukan dalam bentuk ketegasan dari organisasi, yang dituangkan dalam bentuk budaya kerja yang akan mencerminkan spesifikasi dan karakter organisasi tersebut. Budaya kerja ini akan menjadi milik dan pedoman bagi seluruh lapisan individu yang ada di dalam organisasi tersebut dalam menjalankan tugasnya.

Budaya organisasi terbentuk oleh beberapa unsur, yaitu:

1. lingkungan usaha; lingkungan beroperasi akan menentukan hal yang harus dikerjakan oleh organisasi tersebut untuk mencapai keberhasilan;
2. nilai-nilai (*values*); merupakan konsep dasar dan keyakinan dari suatu organisasi;
3. panutan/keteladanan; orang-orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilannya;

BAB 5

STRUKTUR DAN RANCANGAN ORGANISASI PENDIDIKAN

A. Pengertian Struktur Organisasi Pendidikan

Struktur organisasi lembaga pendidikan adalah pembagian tugas pekerjaan yang dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal pada lembaga pendidikan. Penentuan struktur berkaitan dengan spesialisasi kerja agar pelaksanaan pekerjaan dilakukan dengan profesional, tepat guna, efektif, dan efisien. Dengan memerhatikan spesialisasi kerja, struktur lembaga pendidikan dapat dibuat sesederhana mungkin sesuai dengan target yang ingin dicapai. Struktur sederhana tidak menawarkan penjelasan. Tingkat departementalisasinya rendah, rentang kendalinya lebar, wewenangnya merupakan organisasi yang “datar;” biasanya hanya mempunyai dua atau tiga tingkatan vertikal, ikatan kelompok buruh yang longgar, dan satu individu yang dalam tantangannya wewenang (otoritas) pengambilan keputusan-keputusan dipusatkan (Umam, 2010: 123).

Dalam manajemen pendidikan Islam, organisasi dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan jika konsisten dengan prinsip-prinsip yang mendesain perjalanan organisasi, yaitu kebebasan, keadilan, dan musyawarah. Jika semua prinsip ini dapat diaplikasikan secara konsisten dalam proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam, akan sangat membantu bagi para manajer pendidikan Islam.

Pengorganisasian merupakan fase kedua setelah perencanaan yang telah dibuat sebelumnya. Pengorganisasian terjadi karena pekerjaan yang perlu dilaksanakan terlalu berat apabila ditangani oleh satu orang. Dengan demikian, diperlukan tenaga bantuan dan terbentuklah kelompok kerja yang efektif. Banyak pemikiran,

tangan, dan keterampilan dihimpun menjadi satu yang harus dikoordinasikan, bukan hanya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang bersangkutan, tetapi juga untuk menciptakan kegunaan bagi masing-masing anggota kelompok tersebut terhadap keinginan, keterampilan, dan pengetahuan.

Menurut Umam (2010: 128), kekuatan struktur sederhana terletak pada kesederhanaannya, kecepatan, keluwesan, biaya penyelenggaraannya yang murah, serta tanggung jawabnya yang jelas. Adapun kelemahannya adalah sulit mempertahankan sesuatu yang lain daripada organisasi yang kecil. Keadaan menjadi semakin tidak memadai apabila organisasi semakin berkembang. Formalisasinya yang rendah dan sentralisasinya yang tinggi cenderung menciptakan beban informasi berlebihan dan akhirnya dapat terhenti karena eksekutif tunggalnya mencoba terus mengambil semua keputusan. Kelemahan lainnya adalah semuanya bergantung pada satu orang sehingga suatu saat, dengan cara tiba-tiba, dapat menghancurkan pusat informasi dan pengambilan keputusan organisasi itu.

Islam mendorong para pemeluknya untuk melakukan segala sesuatu secara terorganisasi dengan rapi. Organisasi dalam pandangan Islam bukan semata-mata wadah, melainkan lebih menekankan pada cara melakukan pekerjaan secara rapi. Organisasi lebih menekankan pada pengaturan mekanisme kerja. Dalam sebuah organisasi tentu ada pemimpin dan bawahan (Didin dan Hendri, 2003: 101).

Spesialisasi kerja juga berkaitan dengan birokrasi yang dicirikan oleh tugas-tugas operasi rutin yang dicapai melalui spesialisasi, aturan dan pengaturan yang sangat formal, tugas-tugas yang dikelompokkan ke dalam departemen-departemen fungsional, wewenang yang terpusat, rentang kendali yang sempit, dan pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando.

Rancangan struktur lembaga pendidikan dapat menggunakan pola-pola struktur matriks yang merupakan pilihan rancangan struktur lembaga pendidikan yang populer dengan menggabungkan dua bentuk departementalisasi, yaitu fungsional dan produk. Kekuatan departementalisasi fungsional terletak pada penempatan para spesialis yang serupa secara bersama, dan meminimalkan

jumlah yang diperlukan, serta memungkinkan pengumpulan dan penggunaan bersama sumber daya khusus untuk semua produk. Kelemahan utamanya adalah kesulitan mengoordinasikan tugas spesialis fungsi yang beragam agar aktivitas mereka selesai pada waktunya dan sesuai anggaran. Departementalisasi produk, sebaliknya, mempunyai keunggulan dan kekurangan yang persis berlawanan dengan departementalisasi fungsi. Pola ini memudahkan koordinasi di antara para spesialis untuk mencapai penyelesaian tepat waktu dan memenuhi terget anggaran. Lebih lanjut, departementalisasi produk memberikan tanggung jawab yang jelas untuk semua aktivitas yang terkait dengan produk tertentu, tetapi menghasilkan aktivitas dan biaya ganda. Matriks berupaya memperoleh kekuatan dari masing-masing struktur itu sambil menghindari kelemahan keduanya (Umam, 2010: 129).

Menurut Umam, dalam struktur matriks terdapat karakter pemecah konsep kesatuan komando. Karyawan dalam matriks mempunyai dua atasan-manajer departemen fungsionalnya dan manajer produknya. Oleh karena itu, matriks mempunyai rantai komando dua rangkap. Kekuatan matriks terletak pada kemampuannya mempermudah koordinasi ketika organisasi itu mempunyai keanekaragaman aktivitas yang rumit dan saling bergantung. Dengan semakin besarnya organisasi, kapasitas pengolahan informasinya dapat kelebihan beban. Dalam birokrasi, kerumitan mengakibatkan peningkatan formalisasi. Kontak langsung dan sering antara bidang keahlian yang berbeda dalam matriks dapat menghasilkan komunikasi yang lebih baik dan luwes.

Dalam manajemen Islam, struktur organisasi diibaratkan bangunan yang tersusun rapi yang seluruh komponen bangunan saling menyangga dan saling menguatkan. Atau ibarat tubuh yang satu yang seluruh strukturnya saling berhubungan. Dalam hal ini, Allah SWT. berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تَقَاتِهِ وَلَا تَمُوتُنَّ
إِلَّا وَأَنْتُمْ مُسْلِمُونَ. وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا

تَقَرُّقُوا وَادْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً
فَالَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ
عَلَى شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا كَذَلِكَ
يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ .

— عمران: ١٠٢ - ١٠٣ —

Artinya:

"Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah sebenar-benar takwa kepada-Nya dan janganlah kamu mati kecuali dalam keadaan Muslim. Dan berpegangteguhlah kamu semuanya pada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa jahiliah) bermusuhan, lalu Allah mempersatukan hatimu, sehingga dengan karunia-Nya kamu menjadi bersaudara, sedangkan (ketika itu) kamu berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari sana. Demikianlah, Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk."

(Q.S. Āli 'Imrān: 102-103)

Pengorganisasian dalam manajemen pendidikan Islam adalah penentuan struktur, aktivitas, interaksi, koordinasi, desain struktur, wewenang, tugas secara transparan, dan jelas dalam lembaga pendidikan, baik bersifat individual, kelompok maupun kelembagaan.

Berkaitan dengan struktur organisasi, dalam Al-Quran disebutkan beberapa surat yang berkaitan dengan organisasi, sebagaimana Firman Allah SWT. yang berkaitan dengan perlunya persatuan, yaitu sebagai berikut.

1. Surat Al-Baqarah ayat 43:

...وَارْكُوعًا مَعَ الرَّاكِعِينَ. البقرة: ٤٣-

Artinya:

"... dan rukuklah beserta orang yang rukuk."

(Q.S. Al-Baqarah: 43)

Yang dimaksud dengan ruku bersama orang-orang yang ruku adalah shalat berjama'ah dan dapat pula diartikan agar umat Islam selalu memperkuat persatuan, tunduk kepada perintah-perintah Allah bersama-sama orang-orang yang tunduk.

2. An-Nisā' ayat 71:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا خُذُوا حِذْرَكُمْ فَانْفِرُوا ثُبَاتٍ أَوْ
انْفِرُوا جَمِيعًا. النساء: ٧١-

Artinya:

"Wahai orang-orang yang beriman! Bersiapilah kamu, dan majulah (ke medan pertempuran) secara berkelompok, atau majulah bersama-sama (serentak)."

(Q.S. An-Nisā': 71)

3. Ash-Shāfāt ayat 1:

وَالصَّفَاتِ صَفًّا. الصافات: ١-

Artinya:

"Demi (rombongan malaikat) yang berbaris bersaf-saf."

(Q.S. Ash-Shāfāt: 1)

4. Al-Hujurāt ayat 13 :

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاهُ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاهُ
شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاهُ
إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ . هـ الحجرات : ١٣

Artinya:

"Wahai manusia! Sungguh, Kami telah menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan, kemudian Kami jadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenal. Sungguh, yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling bertakwa. Sungguh, Allah Maha Mengetahui, Maha teliti."

(Q.S. Al-Hujurāt: 13)

Dalam manajemen pendidikan Islam, berorganisasi harus mempertahankan penerapan kinerja yang lurus dan konsisten dengan nilai-nilai islami. Organisasi pendidikan Islam dapat dipahami sebagai wadah berkumpulnya beberapa orang yang saling bekerja sama dan berinteraksi dalam menerapkan dan mewujudkan tujuan pendidikan Islam dengan tetap berlandaskan nilai-nilai ajaran Islam. Oleh karena itu, diperlukan sikap saling tolong-menolong dan kerja sama, sebagaimana dalam surat Al-Mā'idah ayat 2 disebutkan:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَحْلُوا شَعَائِرَ اللَّهِ وَلَا الشُّهُرَ الْحَرَامَ
وَلَا الْهَدْيَ وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا أُمِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ
يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِنْ رَبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا
وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ أَنْ صَدُّوا عَنْ الْمَسْجِدِ

أَحْرَامَ أَنْ تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا
تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ
شَدِيدُ الْعِقَابِ . هـ المائدة: ٥٢

Artinya:

"Wahai orang-orang yang beriman! Janganlah kamu melanggar syi'ar-syi'ar Allah, dan jangan (melanggar kehormatan) bulan-bulan haram, jangan (mengganggu) hadyu (hewan-hewan kurban) dan qalāid (hewan-hewan yang diberi tanda), dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitul haram, mereka mencari karunia dan keridaan dari Tuhannya. Tetapi apabila kamu telah menyelesaikan ihram, maka bolehlah kamu berburu. Jangan sampai kebencian(mu) kepada suatu kaum karena mereka menghalang-halangi dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat melampaui batas (kepada mereka). Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Bertakwalah kamu kepada Allah, Sungguh, Allah sangat berat siksa-Nya."

(Q.S. Al-Mā'idah: 2)

Dalam pandangan manajemen Islam, manusia tidak bisa hidup sendiri, dan eksistensinya tidaklah terlaksana kecuali dengan kehidupan bersama. Manusia tidak akan mampu menyempurnakan eksistensi dan mengatur kehidupannya dengan sempurna apabila sendiri. Kerja sama sudah menjadi watak manusia apabila membutuhkan bantuan untuk memenuhi kebutuhannya. Seseorang akan berserikat dengan orang lain apabila ada kesatuan tujuan yang membawa pada sikap saling membantu. Akan tetapi, jika tujuannya berbeda akan menimbulkan perselisihan dan pertengkaran, sehingga muncul sikap saling membenci dan saling berselisih. Ini yang membawa peperangan atau perdamaian di kalangan bangsa-bangsa.

Ibn Khaldun menyebutkan manusia sebagai makhluk sosial, manusia selalu berserikat (berorganisasi) jika ada kesatuan tujuan. Dengan demikian, konsep organisasi adalah konsep mengenai

- b. Bagi suatu organisasi, ada struktur yang tepat bagi tujuan, lingkungan, teknologi, dan partisipannya.
- c. Pekerjaan organisasi menjadi efektif apabila ada tantangan lingkungan dan kepentingan pribadi terhalang oleh norma-norma rasionalitas.
- d. Spesialisasi akan meningkatkan taraf keahlian dan performan individu.
- e. Koordinasi dan kontrol paling baik melalui praktik otoritas dan aturan-aturan yang tidak bersifat pribadi.
- f. Struktur dapat dirancang secara sistematis dan dapat dilaksanakan.
- g. Masalah-masalah organisasi biasanya merefleksikan struktur yang tidak tepat, dan dapat diselesaikan melalui perancangan dan pengorganisasian kembali (Bolman, 1988: 45).

Prinsip utama teori klasik adalah:

- a. *Pembagian kerja*, adalah cara organisasi membagi sejumlah pekerjaan terhadap tenaga kerja yang ada dalam organisasi.
- b. *Hierarki proses fungsional*, adalah dalam setiap organisasi terdapat adanya tingkatan karyawan menurut fungsi atau pekerjaan yang khusus dalam organisasi.
- c. *Struktur*, adalah jalinan hubungan dan peranan dalam organisasi (lini dan staf).
- d. *Pengawasan yang ketat*, organisasi yang tinggi strukturnya menghendaki banyak saluran komunikasi dalam melakukan pengawasan. Adapun pada organisasi yang strukturnya mendatar tidak banyak diperlukan saluran komunikasi.

2. Teori Lembaga Sosial

Berlo (1960: 23) menegaskan bahwa komunikasi berhubungan dengan lembaga atau organisasi sosial yang dicirikan oleh tiga hal, yaitu sebagai berikut.

Pertama, sistem sosial dihasilkan melalui komunikasi. Keseragaman perilaku dan tekanan untuk menyesuaikan diri dengan

norma-norma yang dihasilkan melalui komunikasi antaranggota kelompok.

Kedua, apabila sistem sosial telah berkembang, ia menentukan komunikasi anggota-anggotanya. Sistem sosial memengaruhi bagaimana, ke, dan dari siapa, dan dengan pengaruh bagaimana komunikasi terjadi di antara anggota-anggota sistem.

Ketiga, pengetahuan mengenai sistem sosial dapat membantu membuat prediksi yang akurat mengenai orang-orang tanpa harus mengetahui lebih banyak peranannya dalam sistem.

3. Teori Organisasi Formal

Menurut teori organisasi formal, birokrasi sangat penting dan menduduki peringkat utama dalam menjalankan lembaga formal, termasuk lembaga pendidikan. Dalam lembaga formal, organisasi merupakan hubungan yang ditetapkan antara jabatan-jabatan. Tujuan atau rencana organisasi terbagi ke dalam tugas-tugas yang disalurkan pada berbagai jabatan sebagai kewajiban resmi.

Organisasi formal memperhitungkan kewenangan untuk melaksanakan kewajiban suatu jabatan. Kewenangan melakukan tugas-tugas jabatan harus sah sesuai dengan kedudukan dan jabatannya. Garis-garis kewenangan dan jabatan diatur menurut tatanan hierarkis. Setiap pegawai bertanggung jawab kepada atasannya.

Organisasi formal merupakan sistem aturan dan regulasi yang umum dan tegas, yang ditetapkan secara formal, mengatur tindakan-tindakan dan fungsi-fungsi jabatan dalam organisasi. Oleh karena itu, prosedur dalam organisasi bersifat formal dan impersonal, yaitu peraturan-peraturan organisasi berlaku bagi setiap orang. Jabatan diharapkan memiliki orientasi yang impersonal dalam hubungannya dengan pejabat lain. Seluruh sikap dan prosedur untuk menerapkan sistem disiplin merupakan bagian dari organisasi. Oleh karena itu, anggota organisasi harus memisahkan kehidupan pribadi dan kehidupan organisasi.

Dalam lembaga formal, pegawai dipilih untuk bekerja dalam organisasi berdasarkan kualifikasi teknis, dibandingkan koneksi politis, koneksi keluarga, atau koneksi lainnya. Meskipun pekerjaan

dalam birokrasi berdasarkan kecakapan teknis, kenaikan jabatan dilakukan berdasarkan senioritas dan prestasi kerja.

4. Teori Komunikasi Jabatan dan Hubungan Informal

Menurut teori komunikasi jabatan dan hubungan formal, orang yang menduduki jabatan diharuskan berkomunikasi sesuai dengan jabatannya. Artinya, setiap pejabat berkomunikasi dengan cara yang diatur menurut jabatannya. Dengan demikian, tidak semua pejabat dalam organisasi formal bebas melakukan komunikasi dengan pejabat lainnya. Pejabat dengan eselon yang sama hanya dapat berkomunikasi dengan cara yang sejajar disebabkan oleh kesederajatan jabatan, sedangkan bagi pejabat yang lebih rendah, cara berkomunikasi berbeda karena tingkatannya juga berbeda.

5. Teori Manajemen Ilmiah Taylor

Weber dan Taylor menyajikan teori-teori organisasi dan manajemen yang membahas anatomi organisasi formal yang dapat disebut sebagai teori-teori struktural klasik. Pendekatan Taylor terhadap manajemen dilakukan sekitar empat unsur kunci, yaitu pembagian kerja, proses skalar dan fungsional, struktur, dan rentang kekuasaan.

Pembagian kerja berkaitan dengan tata cara pendistribusian dan pemberian tugas, kewajiban, dan pekerjaan organisasi. Dalam pengertian birokratis, kewajiban lembaga secara sistematis dibebankan pada jabatan-jabatan dalam tatanan spesialisasi yang menurun. Taylor menyatakan bahwa pekerja harus dibebaskan dari tugas perencanaan dan kegiatan tata usaha.

Proses skalar dan fungsional berkaitan dengan pertumbuhan vertikal dan horizontal organisasi. Proses skalar menunjukkan rantai perintah atau dimensi vertikal organisasi. Dengan memperoleh dua asisten, manajer telah memperbesar ukuran organisasi secara vertikal, menciptakan perubahan-perubahan dalam pendelegasian kewenangan dan tanggung jawab, kesatuan perintah, dan kewajiban melapor.

Struktur berkaitan dengan hubungan-hubungan logis antara berbagai fungsi dalam organisasi. Teori-teori klasik berfokus pada

dua struktur dasar yang disebut lini dan staf. Nilai dasar yang membedakan "lini" dengan dasar terletak pada wilayah pembuatan keputusan. Istilah lini berarti bahwa kewenangan terakhir terletak pada jabatan-jabatan dalam struktur. Adapun "staf" secara tradisional memberi nasihat dan jasa untuk membantu lini. Lini mempunyai otoritas komando. Staf memberikan nasihat dan melakukan persuasi dalam bentuk usulan-usulan, tetapi tidak mempunyai kewenangan untuk memberikan perintah kepada manajer lini untuk mengikuti usulan-usulan tersebut.

Dalam manajemen ilmiah terdapat struktur tinggi atau vertikal dan struktur datar atau horizontal. Tingginya atau datarnya suatu organisasi ditentukan oleh perbedaan dalam jumlah tingkatan kewenangan dan variasi dalam rentang pengawasan (*span of control*) pada setiap tingkat. Rentang pengawasan (*span of control*) menunjukkan jumlah bawahan yang berada di bawah pengawasan seorang atasan. Meskipun sering dinyatakan bahwa jumlah bawahan yang dapat diawasi seorang manajer adalah lima atau enam orang, dalam praktiknya, rentang pengawasan tersebut bervariasi.

6. Teori Struktural

Dalam teori struktural dinyatakan bahwa organisasi merupakan alat yang dapat berkembang secara teknis dan mekanis. Segala hal yang akan terjadi dalam organisasi bersifat tetap sehingga dapat diperkirakan secara pasti. Agar organisasi berjalan efektif, proses penyusunan organisasi harus memerhatikan prinsip organisasi yang dapat diterapkan secara universal. Beberapa prinsip tersebut sudah diperinci, baik oleh Max Weber maupun Henri Fayol.

Menurut pandangan struktural, ada enam prinsip dalam menyusun organisasi, yaitu sebagai berikut.

- a. Garis kewenangan (*lines of authority*). Garis kewenangan harus jelas dan tidak terputus-putus, dari atas ke bawah, sehingga setiap bawahan hanya mempunyai satu orang atasan.
- b. Ada pemisah antara jalur dan staf (*line and staff*). Pemisah ini perlu dilakukan, baik dalam arti fungsi maupun kedudukan dan perannya masing-masing.

- c. Departementasi (*departementation*). Organisasi harus dibagi atas beberapa unit atau beberapa departemen yang bertanggung jawab atas satu aspek atau bidang tertentu agar organisasi berjalan lebih efisien.
- d. Spesialisasi. Setiap pegawai harus mempunyai spesialisasi agar mampu melaksanakan tugasnya masing-masing.
- e. Pendelegasian dan desentralisasi. Wewenang lebih banyak berpusat pada puncak pimpinan.
- f. Rentang pengendalian (*span of control*). Setiap pimpinan perlu membatasi jumlah pegawai yang harus diawasinya.

7. Teori Perilaku dalam Organisasi

Pandangan struktural yang berkembang pada tahun 1900-an mendapat kritik dari kelompok lainnya, terutama sekitar tahun 1930-1940. Kritik tersebut berkembang karena terjadi perubahan sosial di Amerika. Hal ini dikemukakan oleh Daniel A. Wren (Adam, 2002: 67).

"They had been developed during a simpler era, one in which smaller, less complex organizations and the 'protestant ethic' of hard work prevailed. But as the population shifted from farms into cities, workers increasingly were pushed into close proximity to each other and the values in America began to change" (Mereka [penganut pandangan struktural] berkembang pada masa-masa ketika semuanya masih sederhana, organisasi masih kecil, dan etika protestan yang menganut prinsip kerja keras. Akan tetapi, pada saat masyarakat mulai pindah dari desa ke kota, para pekerja mulai lebih banyak berhubungan dengan yang lain, maka pada saat itulah timbul perubahan sistem nilai di Amerika)."

Perubahan sosial yang dimaksud dalam kutipan ini juga didorong oleh terjadinya depresi besar di Amerika pada tahun 1929-1933. Akibatnya, orang menjadi tidak terlalu individualistis, menjadi lebih merasakan adanya kebergantungan antara satu dan lainnya. Hal ini secara bertahap mengubah asumsi bahwa bekerja keras menjamin keberhasilan seseorang menjadi pernyataan bahwa usaha bersama lebih menjamin keberhasilan.

Pandangan struktural menganggap manusia sebagai robot, manusia selalu bertindak secara rasional dan memerlukan pengawasan yang ketat. Menurut pandangan manajemen perilaku, manusia bergerak dinamis menuju perkembangan dan kemajuan yang lebih rasional. Oleh karena itu, manusia tidak dapat dipersamakan dengan mesin atau robot. Teori yang melakukan kritik pada pandangan struktural memberi tekanan pada pentingnya aspek manusiawi dalam organisasi, terutama mengenai kebutuhan anggotanya untuk saling melakukan interaksi.

8. Teori X dan Y Douglas McGregor

Menurut Douglas McGregor, pandangan struktural berpangkal pada asumsi mengenai hakikat manusia yang dinyatakan dengan teori X, yaitu:

- a. pada dasarnya, manusia tidak mau atau malas bekerja dan akan berusaha untuk menghindarinya apabila mungkin;
- b. karena sifat manusia yang tidak mau bekerja, mereka harus dipaksa, diperintah, jika perlu dihukum;
- c. rata-rata manusia senang diperintah dan berusaha untuk menghindarkan tanggung jawab.

Asumsi tersebut melihat aspek negatif manusia sehingga harus digantikan dengan asumsi lain, yang melihat manusia dari segi positif, yang disebutnya dengan teori Y, yaitu sebagai berikut:

- a. tidak setiap manusia tidak senang bekerja;
- b. pengawasan dari orang lain dan pemberian hukuman bukanlah satu-satunya jalan untuk membuat manusia bekerja keras dalam mencapai tujuan;
- c. manusia dapat lebih digerakkan dengan memenuhi urutan kebutuhan mereka, yaitu kebutuhan untuk berprestasi, penghargaan dan menampilkan karya mereka yang terbaik;
- d. rata-rata manusia senang belajar; dalam keadaan tertentu, tidak hanya menerima tanggung jawab, tetapi juga mencarinya;
- e. kemampuan untuk memiliki tingkat imajinasi yang tinggi, kecerdasan dan kreativitas dalam memecahkan persoalan

BAB 6

PIMPINAN DAN KEPEMIMPINAN DALAM PENDIDIKAN ISLAM

A. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan atau *leadership* merupakan seni dan keterampilan orang dalam memanfaatkan kekuasaannya untuk memengaruhi orang lain agar melaksanakan aktivitas tertentu yang diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan. Memimpin adalah mengerjakan niat demi tujuan tertentu, tetapi yang dilaksanakan oleh orang lain. Orang yang dipimpin adalah yang diperintah, dipengaruhi, dan diatur oleh ketentuan yang berlaku secara formal ataupun nonformal.

Kepemimpinan merupakan sifat dari pemimpin dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya serta tanggung jawabnya secara moral dan legal formal atas seluruh pelaksanaan wewenangnya yang telah didelegasikan kepada orang-orang yang dipimpinnya. Jadi, kepemimpinan lebih bersifat fungsional yang akan dibedakan dengan tipe-tipe tertentu. Kepemimpinan juga merupakan pelaksanaan dari keterampilan mengelola orang lain sebagai bawahannya, mengelola sumber daya manusia dan sumber daya organisasi secara umum. Oleh karena itu, setiap pemimpin perlu memiliki *managerial skill* yang sangat berpengaruh pada kekuasaan yang dimilikinya (Atoilah, 2010: 163).

Athoilah mengatakan bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai manifestasi pengaruh yang melekat pada jiwanya. Pengaruh tersebut ada yang dibentuk oleh persyaratan formal dan bisa juga pembawaan jiwanya. Pembentukan pengaruh kepemimpinan dapat bersifat natural, tidak diciptakan, tetapi merupakan bakat bawaan yang telah melekat dengan sendirinya. Pemimpin yang formal ataupun non formal, natural ataupun struktural harus memiliki satu sifat mutlak, yaitu pengaruh dan terampil memanfaatkan

pengaruhnya untuk mengelola organisasi dan mengatur tingkah laku orang lain agar tujuannya tercapai.

Terdapat tiga konsep kepemimpinan yang sudah umum diuraikan dalam kajian kepemimpinan, sebagaimana Ngalim Purwanto (1996: 4) menjelaskan bahwa tiga konsep kepemimpinan berikut.

1. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang berupa sifat-sifat yang dibawa sejak lahir, yang ada pada diri seorang pemimpin. Menurut konsep ini, kepemimpinan diartikan sebagai *traits within the individual leader*. Seseorang dapat menjadi pemimpin karena ia memang dilahirkan sebagai pemimpin dan bukan karena dibuat atau dididik untuk itu (*leaders were borned and not made*). Konsep ini merupakan konsep kepemimpinan yang paling tua dan paling lama dianut oleh para ahli.
2. Kepemimpinan sebagai fungsi kelompok (*function of the group*). Menurut konsep ini, sukses-tidaknya suatu kepemimpinan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan atau sifat-sifat yang ada pada seseorang, tetapi justru yang lebih penting adalah dipengaruhi oleh sifat-sifat dan ciri-ciri kelompok yang dipimpinnya. Setiap kelompok memiliki sifat dan ciri yang berbeda sehingga memerlukan tipe atau gaya kepemimpinan yang berbeda-beda.
3. Konsep ketiga tidak hanya didasari atas pandangan yang bersifat psikologis dan sosiologis, tetapi juga atas pandangan ekonomi dan politik. Menurut konsep ini, kepemimpinan dipandang sebagai fungsi dari situasi (*function of the situation*). Di samping sifat-sifat individu pemimpin dan fungsi kelompok seperti pada konsep pertama dan kedua, kondisi dan situasi tempat kelompok itu berada mendapat penganalisisan pula dalam masalah kepemimpinan. Konsep ini menunjukkan bahwa betapa pun seorang pemimpin telah memiliki sifat kepemimpinan yang baik dan dapat menjalankan fungsinya sebagai anggota kelompok, sukses-tidaknya kepemimpinannya masih ditentukan pula oleh situasi yang selalu berubah yang memengaruhi perubahan dan perkembangan kehidupan kelompok yang dipimpinnya. Adat-istiadat, kebudayaan, mobilitas dan struktur sosial, politik pemerintahan suatu masyarakat, selalu mengalami

perkembangan ke arah kemajuan. Demikian pula, organisasi dan lembaga di dalam masyarakat dan negara. Adanya perubahan dan perkembangan tersebut menuntut adanya perubahan dan perkembangan dalam sifat-sifat, kemampuan, dan gaya kepemimpinan yang diperlukan. Seorang gubernur yang pernah sukses dalam memimpin suatu daerah pada masa lalu, belum dapat dipastikan bahwa ia akan sukses pula jika diangkat lagi dalam jabatan yang sama pada waktu sekarang.

Dari tiga pandangan Ngalim Purwanto di atas dapat dipahami bahwa lahirnya pemimpin memiliki dua kemungkinan, yaitu sebagai berikut.

1. Pemimpin yang hadir secara alami, yaitu orang-orang yang sudah ditakdirkan Tuhan untuk menjadi pemimpin. Misalnya, pemimpin dalam negara yang berbentuk kerajaan absolut tidak dibentuk dan direncanakan, tetapi didasarkan pada keturunan.
2. Pemimpin karena dibentuk oleh kelompok tertentu dan dibesarkan oleh situasi politik yang memberi peluang untuk menjadi pemimpin. Seseorang diuji secara demokratis dalam pertarungan politik dan pelatihan panjang dalam karier politiknya sehingga ia terpilih menjadi seorang pemimpin. Keberlakuan kepemimpinan model ini sangat kondisional dan situasional karena dalam waktu yang sudah direncanakan kariernya akan berakhir, seperti seorang presiden yang kepemimpinannya diatur oleh Undang-Undang 1945, bahwa ia hanya berhak menjadi presiden untuk dua periode, itu pun harus melalui pemilihan umum.

Dengan konsep kepemimpinan tersebut, arti kepemimpinan dapat dikemukakan sebagai berikut.

1. Prajudi Atmosudirdjo dalam Ngalim Purwanto mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kepribadian (*personality*) seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang-orang untuk mencontohnya atau mengikutinya, atau yang memancarkan suatu pengaruh tertentu, kekuatan atau wibawa sedemikian rupa sehingga membuat sekelompok orang bersedia melakukan kehendaknya.

2. Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai penyebab dari berbagai kegiatan, proses atau kesediaan untuk mengubah pandangan atau sikap (mental/fisik) dari kelompok orang, baik dalam hubungan organisasi formal maupun informal.
3. Kepemimpinan adalah suatu seni, kesanggupan (*ability*) atau teknik untuk membuat sekelompok bawahan dalam organisasi formal atau para pengikut atau simpatisan dalam organisasi informal mengikuti atau menaati segala yang dihendakinya, membuat mereka memiliki antusiasme dan bersemangat untuk mengikutinya, atau bahkan mungkin berkorban untuknya.
4. Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai suatu bentuk persuasi seni pembinaan kelompok orang tertentu, biasanya melalui "human relations" dan motivasi yang tepat, sehingga mereka tanpa adanya rasa takut bersedia bekerja sama dan membanting tulang untuk memahami dan mencapai segala apa yang menjadi tujuan-tujuan organisasi.
5. Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai sarana, instrumen atau alat, untuk membuat sekelompok orang bersedia bekerja sama dan berdaya upaya menaati segala peraturan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan dipandang sebagai dinamika organisasi yang membuat orang-orang bergerak, bergiat, berdaya upaya sebagai kesatuan organisasi untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah sekumpulan kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sarana meyakinkan orang yang dipimpinnya agar bersedia dan melaksanakan tugas yang dibebankan dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa (Purwanto, 1995: 25).
6. Pengertian kepemimpinan dapat berdasarkan kekuasaan yang absolut dari penguasa, sehingga kepemimpinan diartikan sebagai kekuasaan dan kekuatan. Amitai Etzioni mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan kekuatan karena adanya tabiat pemimpin yang berwatak penguasa dan memerintah dengan landasan kekuatan yang absolut.
7. Menurut Sarros dan Butchatsky (1996), kepemimpinan adalah perilaku dengan tujuan tertentu untuk memengaruhi aktivitas

anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi.

Berdasarkan definisi tersebut, makna kepemimpinan memiliki beberapa implikasi berikut.

1. Melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan, para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin.
2. Pemimpin yang efektif adalah seseorang dengan kekuasaannya mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Kekuasaan itu dapat bersumber dari hadiah, hukuman, otoritas, dan karisma.
3. Pemimpin harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri, sikap bertanggung jawab yang tulus, pengetahuan, keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan, kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain dalam membangun organisasi.
4. Kepemimpinan sering disamakan dengan manajemen, kedua konsep tersebut berbeda. Perbedaan antara pemimpin dan manajer dinyatakan secara jelas oleh Bennis dan Nanus (1995). Pemimpin berfokus pada mengerjakan yang benar, sedangkan manajer memusatkan perhatian pada mengerjakan secara tepat. Kepemimpinan memastikan tangga yang kita daki bersandar pada tembok secara tepat, sedangkan manajemen mengusahakan agar kita mendaki tangga seefisien mungkin.

Dalam kepemimpinan terdapat beberapa ciri fungsional yang melekat pada seorang pemimpin, yaitu:

1. watak dan kewibawaan seorang pemimpin;
2. kekuasaan dalam pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahannya;
3. hierarki kekuasaan struktural;
4. sikap ketegasan pengambilan keputusan;
5. kecerdasan menganalisis persoalan yang menyangkut kepentingan umum;

6. masa-masa keberakhiran struktur kepemimpinan (Afifuddin, 2008: 342).

Seorang pemimpin tidak hanya harus memiliki keahlian manajerial, tetapi juga harus memahami hal-hal yang sifatnya teknis, meskipun seorang pemimpin yang berada pada organisasi yang besar tidak terlalu membutuhkan keahlian teknis. *Technical skill* biasanya dibutuhkan oleh pemimpin organisasi yang skopnya kecil, seperti kepala teknik perbengkelan, yang tentu harus menguasai teknik perbengkelan, sehingga ia dapat memberikan saran yang aplikatif bagi anak buahnya. Akan tetapi, bagi seorang kepala desa, tidak perlu ahli pertanian, meskipun masyarakatnya mayoritas petani.

Kelebihan lainnya yang harus dimiliki oleh pemimpin adalah keterampilan berkomunikasi dengan orang lain, memiliki kepiawaian berinteraksi, membangun relasi dan bersosialisasi sehingga kepemimpinannya dirasakan oleh masyarakat atau oleh seluruh anak buahnya. Pengaruh yang dimiliki pemimpin baru dirasakan ketika ia menerapkannya dalam berhubungan dengan orang lain. Jadi pemimpin harus memiliki *human relation skill*, keahlian membangun hubungan dengan orang lain. Pemimpin adalah seorang yang ahli membangun relasi dan ahli berinteraksi dengan seluruh anak buahnya, bahkan dengan lingkungan sekitarnya yang lebih luas.

Dalam menjelaskan mengenai pemimpin dan kepemimpinan, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, di antaranya ialah: (1) kekuasaan dan kewenangan, yaitu kemampuan bertindak untuk menggerakkan bawahannya agar mengikuti kehendaknya dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, (2) kewibawaan, yaitu keunggulan yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang membedakan dengan bawahannya, dan dengan keunggulan tersebut orang lain patuh dan bersedia melakukan aktivitas yang dikehendakinya, (3) kemampuan, yaitu keseluruhan daya, baik berupa keterampilan sosial maupun keterampilan teknis yang melebihi orang lain (Konz dan O'Donnel, 1989: 157).

Pemimpin adalah orang yang tugasnya mengarahkan dan memberi contoh, sedangkan kepemimpinan adalah bakat atau sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin. Setiap orang mempunyai pengaruh atas pihak lain, dengan latihan dan

peningkatan pengetahuan, dan pengaruh tersebut akan bertambah dan berkembang. Kepemimpinan membutuhkan penggunaan kemampuan secara aktif untuk memengaruhi pihak lain dan mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Setiap orang dapat mengembangkan bakat kepemimpinannya dalam tingkat tertentu.

Kepemimpinan mempunyai pengertian yang luas dibandingkan dengan manajemen. Manajemen merupakan pemikiran yang khusus dari kepemimpinan dalam usahanya mencapai tujuan organisasi. Dalam arti luas, kepemimpinan dapat tidak terbatas dalam organisasi sebab kepemimpinan bisa juga berarti kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia, baik perseorangan maupun kelompok. Jadi, kepemimpinan dapat berlangsung tanpa harus terikat oleh aturan-aturan yang ada, tetapi seorang pemimpin adalah orang yang dapat menunjukkan kemampuannya memengaruhi perilaku orang lain ke arah tercapainya tujuan tertentu.

Apabila kepemimpinan dibatasi oleh tata aturan birokrasi, atau dikaitkan dengan organisasi tertentu, hal tersebut dinamakan manajemen. Fungsi-fungsi manajemen, seperti perencanaan, pengaturan, motivasi, dan pengendalian harus dijalankan, tetapi tidak dalam kepemimpinan. Dari penjelasan itu, mungkin saja seorang manajer berperilaku sebagai seorang pemimpin, asalkan ia mampu memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Akan tetapi, seorang pemimpin belum tentu harus menyandang jabatan manajer untuk memengaruhi perilaku orang lain (Umam, 2010: 231).

Menurut Hadari (1992: 12) kepemimpinan dapat dilihat dari dua konteks, yaitu struktural dan non-struktural. Dalam konteks struktural, kepemimpinan diartikan sebagai proses pemberian motivasi agar orang-orang yang dipimpin melakukan kegiatan atau pekerjaan sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Kepemimpinan juga berarti usaha mengarahkan, membimbing, dan memengaruhi orang lain, agar pikiran dan kegiatannya tidak menyimpang dari tugas pokok masing-masing. Adapun dalam konteks non-struktural, kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses memengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku, dan mengarahkan

semua fasilitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Dengan demikian, unsur-unsur kepemimpinan adalah sebagai berikut: (1) adanya seseorang atau lebih yang berfungsi memimpin, disebut pemimpin *leader*, (2) orang lain yang dipimpin, (3) kegiatan menggerakkan orang lain yang dilakukan dengan memengaruhi dan mengarahkan perasaan, pikiran, dan tingkah lakunya, (4) tujuan yang hendak dicapai yang dirumuskan secara sistematis, (5) berlangsung berupa proses di dalam institusi, organisasi atau kelompok.

Menurut Earl R. Babbie (James Mac Gregor Burns, 1979: 214), para sosiolog lebih tertarik meneliti dan menggeluti posisi seseorang sebagai pemimpin dalam sebuah kelompok kecil. Argumentasinya adalah kerap terjadi bias pemahaman, bahwa acap kali muncul penilaian yang keliru tentang pemimpin, bahwa pemimpin yang mampu memimpin dalam lingkup yang besar, dianggap mampu memimpin dalam skala yang lebih kecil. Pemahaman tersebut lebih dikenal dengan istilah "generalisasi status atau *status generalization*". Dalam teori ini, generalisasi status mengacu pada kecenderungan menganggap keunggulan seseorang pada situasi tertentu akan memiliki keunggulan pula dalam situasi lain. Walaupun pada kenyataannya banyak faktor yang mendorong dan menghambat realisasi teori tersebut.

Untuk menghindari kecenderungan pemahaman tersebut, penjelasan terminologis kepemimpinan amat diperlukan. Untuk melihat istilah kepemimpinan secara sosiologis, Tanembaum dan Massarik (1964: 413) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses atau fungsi suatu peran memerintah. Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Danfrod yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang kompherensif mencakup tiga fakta, yaitu; (1) pemimpin dengan karakter psikologisnya; (2) para pengikut yang mempunyai masalah, sikap, dan kebutuhannya; (3) situasi kelompok yang saling berinteraksi. Harold Kontz (1989: 96) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah pengaruh, seni atau proses memengaruhi orang sehingga berusaha mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusias.

Dalam kepemimpinan terdapat transfer motivasi dari pemimpin kepada bawahannya. Dengan motivasi ini, kelompok yang dipimpin

tidak merasa terpaksa melaksanakan kebijakan-kebijakan pemimpin, tetapi melakukannya dengan kesadaran.

Pamudji mengatakan bahwa kepemimpinan itu ada dalam setiap usaha kelompok atau memiliki posisi strategis dalam kegiatan kelompok atau organisasi, sehingga kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan dan mengarahkan orang-orang kepada tujuan yang dikehendaki oleh pemimpin (1988:39). Kesimpulan Pamudji berdasarkan pengertian yang lebih terperinci dari Ralph M. Stogdill (1988: 27), yang menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan: (1) titik pusat proses kelompok; (2) kepribadian yang mempunyai pengaruh; (3) seni mencapai kesesuaian paham atau kesetujuan dan kesepakatan; (4) pelaksana pengaruh; (5) tindakan atau perilaku; (6) bentuk persuasi; (7) hubungan kekuatan atau kekuasaan; (8) sarana pencapaian tujuan; (9) hasil interaksi; (10) inisiasi (permulaan) dari struktur.

Kartini Kartono mencoba mengolaborasi pengertian kepemimpinan yang dikemukakan Stogdill tersebut di atas. Menurutnya (1988: 39), dari pengertian-pengertian itu, dapat dilihat tiga unsur yang tidak dapat dihilangkan, yaitu: (1) kepemimpinan berarti kemampuan memengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, (2) kepemimpinan berarti mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain, (3) kepemimpinan berarti mencapai tujuan pemimpin.

George Terry menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas memengaruhi orang lain yang dengan sukarela bersedia berjuang mencapai tujuan-tujuan kelompok (Soejono, 1984: 9). Pengertian ini mengandung makna bahwa dalam kepemimpinan terdapat dua aspek penting, yaitu (1) adanya usaha dari pemimpin untuk memengaruhi orang lain; dan (2) tujuan kelompok yang akan dicapai. Pengertian itu diperkuat oleh Pamudji (1988: 22), yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemauan yang dikehendaki untuk menggerakkan dan mengarahkan orang kepada tujuan yang dikehendaki oleh pemimpin.

Stoner (1984: 5-6), melalui pendekatan manajemen, mendefinisikan kepemimpinan sebagai kepemimpinan dengan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi serta proses penggunaan

semua sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Berdasarkan pengertian tersebut, unsur-unsur kepemimpinan dalam pendekatan manajemen ada empat unsur utama, yaitu (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) pemimpin, (4) pengendalian. Hal ini pun sekaligus mengisyaratkan adanya hubungan yang erat antara manajemen dengan kepemimpinan.

Dalam setiap organisasi selalu terdapat hubungan formal dan hubungan informal. Hubungan formal melahirkan organisasi formal dan hubungan informal melahirkan organisasi informal. Kepemimpinan formal adalah kepemimpinan yang resmi dalam jabatan kepemimpinan. Pola kepemimpinan tersebut terlihat pada berbagai ketentuan yang mengatur hierarki organisasi. Kepemimpinan formal tidak secara otomatis merupakan jaminan akan diterima menjadi kepemimpinan yang "sebenarnya" oleh bawahan.

Penerimaan atas pimpinan formal masih harus diuji dalam praktik yang hasilnya akan terlihat dalam kehidupan organisasi. Kepemimpinan formal disebut dengan istilah *headship*. Kepemimpinan formal tidak didasarkan pada pengangkatan. Jenis kepemimpinan ini tidak terlihat pada struktur organisasi.

Efektivitas kepemimpinan informal terlihat pada pengakuan nyata dan penerimaan dalam praktik atas kepemimpinan seseorang. Biasanya kepemimpinan informal didasarkan pada beberapa kriteria sebagai berikut.

1. Kemampuan memikat hati orang lain.
2. Kemampuan dalam membina hubungan yang serasi dengan orang lain.
3. Penguasaan atas makna tujuan organisasi yang hendak dicapai.
4. Penguasaan tentang implikasi-implikasi pencapaian dalam kegiatan-kegiatan operasional.
5. Pemilihan keahlian tertentu yang tidak dimiliki oleh orang lain.

B. Kepemimpinan dalam Manajemen Pendidikan Islam

Dalam bahasa Arab, kata yang sering dihubungkan dengan kepemimpinan adalah *ra'in* yang diambil dari hadis Nabi SAW., *kullukum ra'in wa kullukum mas'ulun 'an ra'iyatihi* (setiap kamu adalah pemimpin, dan setiap kamu bertanggung jawab atas kepemimpinannya). *Ra'in* arti asalnya adalah gembala. Seorang pemimpin ibarat seorang penggembala yang harus membawa ternaknya ke padang rumput dan menjaganya agar tidak diserang serigala.

Adapun *ra'iyah* berarti rakyat. Jadi, seorang pemimpin pasti mempertanggungjawabkan kepemimpinannya di hadapan rakyat. Selain kata *ra'in*, kata *ra'is* juga sering dipakai yang berhubungan dengan kata *ra's*, artinya kepala. Ada yang menggunakan kata *sa'is* yang berarti pengendali kuda, artinya seorang pemimpin adalah seorang yang mampu mengendalikan anggotanya. *Sa'is* memiliki akar kata yang sama dengan siasat atau strategi. Untuk itu, dalam memimpin diperlukan strategi.

Ada pula yang mengartikan pemimpin dengan kata imam, yang berarti di depan. Kata ini memiliki akar yang sama dengan *umm*, yang berarti ibu. Seorang imam atau pemimpin harus memiliki sifat seorang ibu. Penuh kasih sayang dalam membimbing dan mengendalikan umat. Ada kaitan antara imam, *umm*, dan umat.

Islam memberikan posisi terhormat bagi para pemimpin. Bahkan dalam Al-Quran ada sebuah doa agar kita menjadi pemimpin, sebagaimana dinyatakan dalam surat Al-Furqan ayat 74:

وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا قُرَّةَ
أَعْيُنٍ وَاجْعَلْ لَنَا لِمَتِّقِينَ إِمَامًا .
الفرقان : ٧٤

BAB 7

KOMUNIKASI DALAM PENDIDIKAN ISLAM

A. Pengertian Komunikasi

Secara etimologis, *komunikasi* berasal dari bahasa Latin, yaitu *cum*, sebuah kata depan yang artinya *dengan* atau *bersama dengan*, dan kata *units*, sebuah kata bilangan yang berarti *satu*. Dua kata tersebut membentuk kata benda *communio*, yang dalam bahasa Inggris disebut dengan *communion*, yang berarti *kebersamaan, persatuan, persekutuan gabungan, pergaulan, atau hubungan*. Karena untuk *bercommunio* diperlukan adanya usaha dan kerja, kata itu dibuat kata kerja *communicate* yang berarti *membagi sesuatu dengan seseorang, tukar-menukar, membicarakan sesuatu dengan orang, memberitahukan sesuatu kepada seseorang, bercakap-cakap, bertukar pikiran, berhubungan, berteman*. Jadi, komunikasi berarti pemberitahuan pembicaraan, percakapan, pertukaran pikiran atau hubungan (Hardjana, 2003: 23).

Longman Dictionary of Contemporary English memberikan definisi kata *communicate* sebagai upaya untuk membuat pendapat, mengatakan perasaan, menyampaikan informasi, dan sebagainya agar diketahui atau dipahami oleh orang lain (*to make opinions, feelings, information etc, known or understood by others*).

Arti lain yang juga dikemukakan dalam kamus tersebut adalah berbagi (*to share*) atau bertukar (*to exchange*) pendapat, perasaan, informasi, dan sebagainya. Adapun *communication* diartikan sebagai tindakan atau proses berkomunikasi (*the act or process of communicating*).

Dennis Murphy dalam bukunya, *Better Business Communication*, sebagaimana dikutip oleh Drs. Ig Wursanto (1994) dalam bukunya, *Etika Komunikasi Kantor*, mengatakan, "*Communication is the whole process used to reach other minds*" (komunikasi adalah seluruh proses

yang dipergunakan untuk mencapai pikiran-pikiran orang lain). Adapun menurut Harwood, "*Communication is more technically defined as a process for conduction the memories*" (komunikasi didefinisikan secara lebih teknis sebagai suatu proses untuk membangkitkan ingatan).

Beberapa pakar komunikasi memberikan pengertian sebagai berikut.

1. *Oxford Dictionary* (terbitan Oxford University Press, 1956) menyatakan, komunikasi adalah "*the sending or exchange of information, ideas, etc.*" yang artinya adalah pengiriman atau tukar informasi dan sebagainya (Kristiadi, 1995: 1).
2. Phil. Astrid Susanto dalam bukunya "*Komunikasi dalam Teori dan Praktik*" menyebutkan bahwa komunikasi adalah proses pengoperasian lambang-lambang yang mengandung arti.
3. Keith Davis dalam bukunya *Human Relation at Work* menyebutkan, "*Comunication is the process of passing information and understanding from one person to another*", artinya komunikasi merupakan proses penyampaian dan pemahaman dari seseorang kepada orang lain.
4. Dalton E. Mc. Farland mengemukakan dalam bukunya "*Management Principles and Practices*", bahwa "*Communication may be defined as the process of meanningful interaction among human being.*" Komunikasi sebagai proses interaksi yang mempunyai arti antarsesama manusia.
5. I.G. Wursanto dalam "*Etika Komunikasi Kantor*", menyatakan bahwa "*Komunikasi adalah proses kegiatan pengoperasian/ penyampaian warta/berita/informasi yang mengandung arti dari satu pihak (seseorang atau tempat) ke pihak lain, dalam usaha mendapatkan saling pengertian*" (Wursanto, 1989: 29).
6. Carl I. Havland dalam bukunya, *Social Communication*, mengatakan, "*Komunikasi adalah proses seorang individu atau komunikator mengoperkan perangsang, biasanya dengan lambang-lambang bahasa untuk mengubah tingkah laku individu yang lain (komunikan)*" (Onong Uchyana, 1996: 3).

Dari pengertian tersebut, ada tiga aspek yang perlu diperhatikan dalam komunikasi, yaitu sebagai berikut.

1. Komunikasi dipandang sebagai suatu proses. Ini berarti bahwa komunikasi merupakan suatu aliran informasi melalui serangkaian atau urutan beberapa tahap atau langkah yang bersifat dinamis.
2. Pengiriman informasi. Arti yang sesuai dengan definisi komunikasi adalah pengiriman informasi. Informasi tidak hanya dikirim begitu saja, tetapi harus diterima dan dipahami. Bila informasi dikirimkan oleh seseorang dan tidak diterima oleh orang lain yang menjadi sasaran komunikasi; atau diterima, tetapi tidak ditafsirkan secara tepat, terjadilah "*miss communication*".
3. Mencakup aspek manusia dan bukan manusia. Dalam penyampaian pesan atau informasi lainnya dibutuhkan cara-cara yang tepat atau teknik komunikasi yang sesuai antara penyampai pesan dan penerima pesan atau antara komunikator dengan komunikan. Dengan teknik komunikasi yang tepat, komunikasi akan memberikan dampak tertentu bagi komunikan sehingga mendatangkan kesepahaman terhadap maksud-maksud yang terdapat dalam informasi yang dikomunikasikan.

Dengan pemahaman tersebut, komunikasi harus dilakukan dengan tujuan-tujuan yang tepat. Tujuan komunikasi adalah sebagai berikut:

1. perubahan sikap (*attitude change*);
2. perubahan perilaku (*behavior change*);
3. perubahan pendapat/pandangan (*opinion change*);
4. perubahan sosial (*social change*).

Komunikasi yang disampaikan secara komunikatif dapat mengubah sikap, perilaku, pendapat/pandangan, dan kehidupan sosial seseorang. Hal ini dimungkinkan karena kegiatan komunikasi bukan hanya membuat orang lain mengerti dan mengetahui (informatif), tetapi juga bersedia menerima suatu paham atau keyakinan, ajakan, perbuatan atau kegiatan (persuasif).

B. Unsur-unsur Komunikasi

Komunikasi terdiri atas beberapa unsur yang sangat penting, yaitu:

1. komunikator;
2. komunikan;
3. pesan, berita, dan informasi;
4. alat komunikasi;
5. teknik komunikasi;
6. interaksi kedua belah pihak;
7. verbalitas atau nonverbal dalam komunikasi.

Proses komunikasi dapat dilakukan dengan beberapa jenis, yaitu:

1. komunikasi langsung, yakni berhadap-hadapan hanya dilakukan secara lisan;
2. komunikasi langsung melalui pesawat telepon;
3. komunikasi tidak langsung dapat dilakukan melalui surat, email, dan pengiriman pesan atau berita melalui orang lain;
4. komunikasi personal, yakni komunikasi antarindividu;
5. komunikasi antarpersonal, yang dilakukan dengan berbagai individu;
6. komunikasi sosial, yang dilakukan di dalam pergaulan di masyarakat;
7. komunikasi verbal dan nonverbal, yang dilakukan dengan kata-kata atau isyarat dan bahasa tubuh.

Tujuh macam komunikasi tersebut berkaitan dengan jenis-jenis komunikasi, sekaligus proses komunikasi. Dalam prosesnya, komunikasi tidak dapat dilepaskan dari tujuh jenis tersebut, yaitu adanya keterlibatan dua orang manusia atau lebih yang saling mengirimkan berita secara langsung atau tidak langsung, secara verbal maupun nonverbal, menggunakan alat atau media tertentu

atau dilakukan secara tradisional, sebagaimana terjadinya dialog antarpersonal.

Dalam organisasi, jenis komunikasi yang berlangsung adalah:

1. komunikasi atasan kepada bawahan;
2. komunikasi bawahan kepada atasan;
3. komunikasi antarbawahan;
4. komunikasi bersama, dalam suatu musyawarah terbuka bagi seluruh anggota organisasi.

Proses komunikasi adalah proses timbal balik antara komunikator sebagai pengirim dan komunikan sebagai penerima pesan dan yang menciptakan pengertian dan penerimaan yang sama, serta menghasilkan suatu tindakan yang sama untuk mencapai tujuan. Tahap-tahap proses komunikasi sebagaimana dijelaskan oleh Kristiadi (1995: 61) terdiri atas sebagai berikut.

1. Tahap Ideasi/Gagasan

Tahap pertama dalam suatu proses komunikasi adalah ideasi (*ideation*), yaitu proses penciptaan gagasan atau informasi yang dilakukan oleh komunikator.

2. Tahap *Encoding*

Dalam tahap *encoding*, gagasan atau informasi dibentuk menjadi simbol atau sandi yang dirancang untuk dikirim kepada komunikan, juga pemilihan saluran dan media komunikasi yang akan digunakan. Simbol atau sandi dapat berbentuk kata-kata (lisan atau tertulis), gambar (poster atau grafik), atau berupa tindakan.

3. Tahap Pengiriman

Tahap ketiga adalah pengiriman (*transmitting*) gagasan atau pesan-pesan yang telah disimbolkan/disandikan (*encoded*) melalui saluran dan media komunikasi yang tersedia dalam organisasi. Pengiriman pesan dapat dilakukan dengan berbicara, menulis, menggambar, dan bertindak. Media komunikasi yang dipakai sebagai saluran dapat berbentuk lisan (telepon, temu muka langsung) atau

tertulis (papan pengumuman dan poster, buku pedoman), mengalir ke bawah (memo dan instruksi), kertas (kotak saran, *griavance prosedure*, laporan prestasi kerja), atau mengalir ke samping (panitia kerja, pertemuan antardepartemen), formal (deskripsi jabatan dan prosedur kerja, konferensi) atau informal, dan aliran satu arah (laporan tahunan yang dipublikasikan) atau dua arah (konferensi, wawancara pemutusan kerja).

4. Tahap Penerimaan

Setelah dikirim melalui media komunikasi, pesan diterima oleh komunikan. Penerimaan pesan ini dapat melalui proses mendengarkan, membaca, atau mengamati, bergantung pada saluran atau media yang digunakan untuk mengirimkannya. Informasi atau pesan berbentuk komunikasi lisan sering menyebabkan kegagalan dalam mendengarkan atau berkonsentrasi, sehingga mengakibatkan hilangnya atau kaburnya pesan-pesan tersebut.

5. Tahap *Decoding*

Pesan-pesan yang diterima kemudian diinterpretasikan, dibaca, diartikan, dan diuraikan secara langsung atau tidak langsung melalui proses berpikir. Pikiran manusia, sistem memori mekanis, insting binatang, dan proses berpikir lainnya berfungsi sebagai mekanis *decoding*. Pada tahap *decoding* ini, sering terjadi ketidaksesuaian bahkan penolakan terhadap gagasan atau ide yang di-*encoding* oleh komunikator dikarenakan adanya hambatan teknis, atau terjadi perbedaan antara komunikator dan komunikan dalam hal arti kata atau semantik.

6. Tahap Respons

Tindakan yang dilakukan oleh komunikan sebagai respons terhadap pesan-pesan yang diterimanya merupakan tahap terakhir dalam suatu proses komunikasi. Dalam tahap ini, respons komunikasi dapat berbentuk usaha melengkapi informasi, meminta informasi tambahan atau melakukan tindakan-tindakan lain. Jika setiap pesan yang dikirimkan komunikator menghasilkan respons atau tindakan dari para komunikan sebagaimana yang diharapkan, itu berarti terjadi komunikasi efektif.

Terjadinya komunikasi antarmanusia merupakan proses dari adanya stimulus dan respons dari kedua belah pihak. Respons adalah reaksi yang diberikan oleh pihak komunikan. Dengan adanya respons, anggapan atau umpan balik yang diberikan oleh komunikan berarti pesan yang dikirim itu sudah sampai sehingga terjadi komunikasi dua arah. Respons yang diberikan oleh pihak komunikan dapat dibedakan menjadi enam macam.

1. *Direct response (immediate feedback)*, yaitu respons yang diberikan secara langsung oleh pihak komunikan, dan memerlukan waktu yang relatif sebentar, misalnya "ya" atau "tidak", mengangguk, menggeleng kepala, dan sebagainya.
2. *Indirect response (delayed feedback)*, yaitu respons yang memerlukan jangka waktu atau respons yang tertunda karena menyangkut media yang dipergunakan, misalnya tanggapan surat pembaca kepada redaksi surat kabar.
3. *Zero response*, yaitu respons yang kurang/tidak dimengerti oleh pihak komunikator.
4. *Positiver response*, yaitu respons yang diberikan oleh pihak komunikan yang dapat dimengerti oleh pihak komunikator sehingga ada saling pengertian antara komunikan dan komunikator.
5. *Neutral response*, yaitu respons yang bersifat netral, dengan kata lain respons yang diberikan pihak komunikan tidak mendukung dan tidak pula menentang.
6. *Negative response*, yaitu respons yang diterima oleh komunikator yang bersifat negatif atau tidak memberi dukungan kepada pihak komunikator.

Dengan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam proses komunikasi terdapat tiga unsur yang mutlak harus dipenuhi. Ketiga unsur komunikasi itu merupakan kesatuan yang utuh dan bulat. Apabila salah satu unsur tidak ada, komunikasi tidak akan terjadi. Dengan demikian, setiap unsur dalam komunikasi mempunyai hubungan yang sangat erat, dan saling bergantung satu dan lainnya. Artinya, keberhasilan komunikasi ditentukan oleh semua unsur tersebut. Ketiga unsur komunikasi itu adalah sebagai berikut.

1. Komunikator /Sender /Pengirim

Komunikator/*sender* adalah orang yang menyampaikan isi pernyataannya kepada komunikan. Komunikator bisa perseorangan, kelompok, atau organisasi pengirim berita.

Beberapa hal yang merupakan tanggung jawab utama dari seorang komunikator/*sender*/pengirim, yaitu:

- a. mengirim pesan dengan jelas;
- b. memilih *channel*/saluran/media yang cocok untuk mengirim pesan;
- c. meminta kejelasan bahwa pesan telah diterima dengan baik.

Untuk itu, dalam menyampaikan pesan/informasi/berita, komunikator harus memerhatikan pihak yang diajak berkomunikasi, berita yang akan dia sampaikan, dan cara menyampaikannya. Dalam menyampaikan pesan, komunikator harus menyesuaikan dengan tingkat pengetahuan pihak yang menerima.

Adapun pesan/informasi/berita yang dikirim dapat berbentuk perintah/instruksi, saran, usul, permintaan, pengumuman, berita duka, dan lain sebagainya.

2. Komunikan/Receiver/Penerima

Komunikan/penerima adalah *partner* (rekan) dari komunikator dalam komunikasi. Sesuai dengan namanya, ia berperan sebagai penerima berita. Dalam komunikasi, peran pengirim dan penerima selalu bergantian sepanjang pembicaraan. Penerima dapat mendengarkan pembicara atau menuliskan teks atau mengintepretasikan pesan dengan berbagai cara.

Tanggung jawab penerima pesan adalah:

- a. Berkonsentrasi pada pesan untuk mengerti dengan baik dan benar akan pesan yang diterima;
- b. Memberikan umpan balik pada pengirim untuk memastikan pembicara/pengirim bahwa pesan telah diterima dan dimengerti (ini sangat penting, terutama pada pesan yang dikirimkan secara lisan).

Dengan diterimanya umpan balik dari pihak komunikan, terjadi komunikasi dua arah (*two-way traffic* atau *two-way flow of communication*).

Apabila antara pengirim berita dan penerima berita mempunyai pengalaman yang sama, komunikasi dapat berjalan dengan lancar.

3. *Channel/Saluran/Media*

Channel adalah saluran atau jalan yang dilalui oleh isi pernyataan komunikator kepada komunikan, atau jalan yang dilalui *feedback* komunikan kepada komunikator yang digunakan oleh pengirim pesan. Pesan dapat berupa kata-kata atau tulisan, tiruan, gambaran atau perantara lain yang dapat digunakan untuk mengirim melalui berbagai *channel* yang berbeda, seperti telepon, televisi, faksimili, fotokopi, *hand signal*, *e-mail*, sandi morse, semafor, SMS, dan sebagainya. Pemilihan *channel* dalam proses komunikasi bergantung pada sifat berita yang akan disampaikan (Wursanto, 1994). Ada tiga macam bentuk berita, yaitu:

- a. *audible*, yaitu berita yang dapat didengar, baik secara langsung maupun tidak langsung (sarana telepon, radio, lonceng, sirene);
- b. *visual*, yaitu berita yang dapat dilihat, berbentuk tulisan, gambar, poster serta tanda seperti sinar lampu, bendera;
- c. *audio-visual*, yaitu berita yang dapat didengar dan dilihat, baik melalui televisi, film, pameran maupun kesenian.

Dalam praktik komunikasi, *channel/media* tidak selalu diperlukan oleh komunikator. Artinya, komunikasi dapat dilakukan secara langsung tanpa medium, yaitu isi pesan komunikator sampai pada komunikan tanpa melalui media dan *feedback* dari komunikan pada komunikator, juga tidak melalui media. Proses komunikasi seperti ini disebut sebagai komunikasi langsung atau *face to face/direct communication*.

Ada beberapa ciri komunikasi *face to face*, atau komunikasi yang menggunakan saluran antarpribadi (Liliweri, 1991), yaitu:

- a. arus pesan yang cenderung dua arah;
- b. konteks komunikasinya tatap muka;

- c. tingkat umpan balik yang terjadi tinggi;
- d. kemampuan mengatasi tingkat selektivitas terutama (*selective exposure*) tinggi;
- e. kecepatan jangkauan terhadap *audience* yang besar relatif lambat;
- f. efek yang mungkin terjadi ialah perubahan sikap.

C. Proses Komunikasi

Sebelum masuk dalam proses komunikasi dengan komunikan, di dalam pikiran komunikator terjadi semacam rangsangan atau stimulus. Rangsangan itu dapat terjadi karena faktor di luar dirinya (menyampaikan pesan karena ada peristiwa di luar dirinya), atau karena adanya faktor dari dalam dirinya (menyampaikan pesan dari dirinya sendiri), yaitu hasil olahan pikirannya sendiri yang ada di benaknya.

Komunikator, sebelum mengirimkan pesannya terlebih dahulu mengemasnya dalam bentuk yang dianggap sesuai dan dapat diterima serta dimengerti oleh komunikan. Pengemasan pesan ini disebut sebagai *encoding*. *Encoding* secara harfiah berarti memasukkan dalam kode. Dengan *encoding* itu, komunikator memasukkan atau mengungkapkan perasaannya ke dalam kode atau lambang dalam bentuk kata-kata atau nonkata, misalnya raut wajah, atau gerak-gerik tubuh.

Setelah pesan sampai pada komunikan, apabila ada *feedback*, komunikan akan bertindak sebagai komunikator, yaitu memasukkan *code* yang disebut sebagai *decoding* untuk disampaikan kembali kepada komunikator.

Proses komunikasi mempunyai dua model, yaitu model linier dan model sirkuler.

1. Model Linier

Model ini hanya terdiri dari dua garis lurus, yaitu proses komunikasi berawal dari komunikator dan berakhir pada komunikan.

Contoh: *Formula Laswell*. Formula ini dikenal dengan rumusan cara untuk menggambarkan dengan tepat sebuah tindak komunikasi, yaitu dengan menjawab pertanyaan berikut:

- a. *who* (siapa);
- b. *says what* (mengatakan apa);
- c. *in which channel* (dengan saluran yang mana);
- d. *to whom* (kepada siapa);
- e. *with what effect* (dengan efek seperti apa).

2. Model Sirkuler

Model sirkuler ditandai dengan adanya unsur *feedback*. Dengan demikian, proses komunikasi tidak berawal dari satu titik dan berakhir pada titik yang lain. Jadi, proses komunikasi sirkuler itu berbalik satu lingkaran penuh.

Komunikasi yang efektif mempunyai ciri-ciri dua arah (*two ways*). Model seperti ini menunjukkan adanya arus dari satu orang atau kelompok kepada orang atau kelompok lainnya, melalui umpan balik/*feedback*, kembali pada orang semula, membuat *loop*/balikan atau putaran penutup. Balikan bermula pada saat seseorang atau pengirim (*sender*) mempunyai pesan yang akan dikomunikasikan. Pertama-tama, pengirim/*sender* menulis pesan, dan memberi arti dengan harapan pesannya dapat dimengerti. Pengirim selanjutnya mengirim pesan atau menyampaikannya melalui saluran (*channel*), baik melalui saluran formal atau informal di antara dua pihak, dengan menggunakan media atau perantara, misalnya *face to face*/berbicara tatap muka, telepon, menulis memo, fax, internet.

Penerima menerima pesan itu dan mencoba memahaminya, dengan cara menguraikan isi pesan yang telah diterima. Untuk itu, ia harus mendengarkan dengan baik apabila pesan disampaikan secara oral, dan membacanya dengan benar apabila pesan disampaikan secara tertulis. Penerima memberi tahu kepada pengirim pesan dengan memberikan umpan balik bahwa pesan telah diterima.

Dalam banyak hal, komunikasi sering mengalami gangguan atau *noise* yang merupakan penghambat komunikasi sehingga dapat mengurangi keakuratan/ketepatan pesan yang disampaikan.

Gangguan itu dapat terjadi selama komunikasi berlangsung. Misalnya, pesan tertulis yang disampaikan tidak jelas, pesan yang diuraikan tidak menyeluruh, media yang digunakan untuk menyampaikan pesan mengalami gangguan, atau unsur waktu yang menekan atau membatasi dalam penyampaian pesan.

Ada dua faktor yang biasa hadir dalam komunikasi, yaitu faktor penunjang dan faktor penghambat.

Faktor-faktor penghambat dalam komunikasi adalah:

- 1) perbedaan persepsi tentang pesan yang dibahas dan masing-masing mempertahankan persepsinya;
- 2) perbedaan status sosial dapat menjadi hambatan apabila tidak terjalin hubungan kemitraan yang jelas;
- 3) perbedaan kepentingan, terutama menyangkut kepentingan pribadi;
- 4) perbedaan bahasa, jika kedua belah pihak menggunakan bahasa berbeda yang tidak saling memahami dengan baik;
- 5) situasi dan kondisi yang kurang kondusif, misalnya pada saat orang-orang sedang menonton bioskop, dalam tempat yang gaduh, misalnya di jalan raya berkomunikasi melalui seluler sambil membawa kendaraan;
- 6) suasana hati yang kurang mendukung, misalnya sedang panik, kecewa, frustrasi, sedang sakit, dan sebagainya;
- 7) komunikasi dengan dua cara yang berlawanan, antara yang verbal dengan yang nonverbal, misalnya berkomunikasi dengan orang tuna rungu;
- 8) kekakuan para komunikator disebabkan belum mengenal dengan dekat, adanya permusuhan, dan sejenisnya;
- 9) ketidakpercayaan orang yang sudah tidak dipercaya dan disepakati sebagai pendusta sehingga semua informasinya tidak diterima dengan baik;
- 10) jarak yang terlalu jauh dan tidak ada alat atau media yang dapat membantu terjadinya komunikasi.

Faktor-faktor penunjang lancarnya komunikasi adalah:

- 1) persamaan bahasa;

- 2) ketenangan dan ketenteraman;
- 3) kejujuran, lemah lembut, dan perangai yang manis;
- 4) komunikasi yang konsisten antara yang verbal dengan yang nonverbal, melihat situasi dan kondisi dengan sebaik-baiknya;
- 5) saling percaya;
- 6) memiliki kesamaan kepentingan;
- 7) adanya keseimbangan pengetahuan. Jika tidak harus ada pengukuran kemampuan yang seirama dengan bahasa yang diajak komunikasi;
- 8) adanya kesamaan persepsi.

Manfaat komunikasi dalam organisasi sangat banyak karena tanpa komunikasi, fakta, gagasan, dan pengalaman tidak dapat saling dipertukarkan. Selain itu, komunikasi dapat menumbuhkan rasa kesatuan antarpekerja dan dapat meningkatkan saling pengertian dan memupuk semangat korps. Juga menumbuhkembangkan rasa keterlibatan (*sense of involvement*) yang pada gilirannya dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, semangat, dan gairah kerjanya karena merasa bahwa seolah-olah usaha itu milik sendiri.

Seberapa jauh pentingnya komunikasi dapat dilihat dari hasil penelitian seorang pakar komunikasi yang menyatakan bahwa persentase waktu yang digunakan dalam proses komunikasi adalah sangat besar, berkisar 75% sampai 90% dari waktu kerja manusia. Waktu yang dipergunakan dalam proses perkomunikasian tersebut 5% digunakan untuk menulis, 10% untuk membaca, 35% berbicara, dan 50% untuk mendengar (Jiwanto Gunawan, 1985: 7).

Dengan demikian, manfaat komunikasi dapat disebutkan sebagai berikut:

- a. memberikan pengaruh positif bagi kemajuan organisasi;
- b. menumbuhkan keakraban yang memperbesar semangat kerja dan kepercayaan diri;
- c. menambah pengetahuan dan meningkatkan kepekaan terhadap masalah;
- d. mempermudah pemecahan masalah yang dihadapi;

BAB 8

PERENCANAAN DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

A. Pengertian Perencanaan

Perencanaan memegang peranan penting dalam organisasi karena akan menjadi penentu sekaligus memberi arah terhadap tujuan yang ingin dicapai. *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English* menguraikan pengertian rencana sebagai: (1) garis besar gambaran tentang suatu bangunan, baik ukuran, posisi, maupun berbagai bagian lainnya; (2) diagram bagian-bagian mesin; (3) diagram yang memperlihatkan luasnya kebun, taman, kota atau area tanah; (4) penyusunan sesuatu yang harus dikerjakan dan digunakan (*arrangement for doing or using something*).

Wikipedia, *the free encyclopedia*, menyebutkan *planning in organizations and public policy is both the organizational process of creating and maintaining a plan; and the psychological process of thinking about the activities required to create a desired goal on some scale* (Perencanaan dalam organisasi dan kebijakan publik adalah proses menciptakan dan memelihara rencana serta proses psikologis berpikir tentang kegiatan yang dibutuhkan untuk membuat suatu tujuan yang dikehendaki pada skala tertentu).

Planning berasal dari kata *plan* artinya rencana, rancangan, maksud, dan niat. *Planning* berarti perencanaan. Perencanaan adalah proses kegiatan, sedangkan rencana merupakan hasil perencanaan. Perencanaan adalah kegiatan yang berkaitan dengan usaha merumuskan program yang di dalamnya memuat segala sesuatu yang akan dilaksanakan, penentuan tujuan, kebijaksanaan, arah yang akan ditempuh, prosedur dan metode yang akan diikuti dalam usaha pencapaian tujuan.

Roger A. Kaufman (Harjanto, 1997: 2) mengemukakan bahwa "Perencanaan adalah suatu proyeksi (perkiraan) tentang segala sesuatu yang diperlukan dalam rangka mencapai tujuan yang absah dan bernilai. Perencanaan sering juga disebut sebagai jembatan yang menghubungkan kesenjangan atau jurang antara keadaan masa kini dan keadaan masa yang akan datang."

Muhammad Afandi (2009: 10), mengutip dari berbagai pendapat ahli tentang perencanaan, menguraikan bahwa perencanaan berkaitan dengan penentuan sesuatu yang akan dilakukan. Perencanaan mendahului pelaksanaan kegiatan karena perencanaan merupakan proses untuk menentukan arah dan mengidentifikasi persyaratan yang diperlukan dengan cara yang paling efektif dan efisien. Berpangkal dari pemahaman tersebut, perencanaan mengandung enam pokok pikiran, yaitu:

1. melibatkan proses penetapan keadaan masa depan yang diinginkan;
2. keadaan masa depan yang diinginkan itu kemudian dibandingkan dengan keadaan sekarang, sehingga dapat dilihat kesenjangannya;
3. untuk menutup kesenjangan itu, dilakukan usaha-usaha;
4. usaha yang dilakukan untuk menutup kesenjangan dapat beragam dan merupakan alternatif yang mungkin ditempuh;
5. pemilihan alternatif yang paling baik, dalam arti yang mempunyai efektivitas dan efisiensi yang paling tinggi perlu dilakukan;
6. alternatif yang dipilih harus diperinci sehingga menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan apabila akan dilaksanakan.

Pendapat lain dikemukakan oleh beberapa ahli berikut.

1. Banghart dan Trull (Sagala, 2003), menyatakan bahwa perencanaan adalah awal dari semua proses yang rasional, dan mengandung sifat optimisme yang didasarkan atas kepercayaan dapat mengatasi berbagai macam permasalahan.
2. Cunningham, sebagaimana dikutip Made Pidarta (2004: 1), menyatakan perencanaan adalah menyeleksi dan menghubungkan pengetahuan, fakta-fakta, imajinasi, dan

asumsi masa yang akan datang untuk tujuan memvisualisasi dan memformulasi hasil yang diinginkan, urutan kegiatan yang diperlukan, dan perilaku dalam batas-batas yang dapat diterima yang akan digunakan dalam penyelesaian.

3. Arthur W. Steller menguraikan bahwa perencanaan adalah hubungan antara apa adanya sekarang (*what is*) dengan bagaimana seharusnya (*what should be*) yang bertalian dengan kebutuhan, penentuan tujuan, prioritas, program, dan alokasi sumber.
4. Stephen P. Robbins menjelaskan bahwa perencanaan adalah cara untuk mengantisipasi dan menyeimbangkan perubahan.
5. Prajudi Atmosudirdjo membatasi perencanaan sebagai perhitungan dan penentuan tentang sesuatu yang akan dijalankan dalam mencapai tujuan tertentu, orang-orang yang melakukan perencanaan dan cara membuat perencanaan.
6. Bintoro Tjokroamidjojo (1977), menguraikan perencanaan dalam arti seluas-luasnya adalah proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.
7. M. Fikry (1987), menguraikan bahwa perencanaan adalah proses penyusunan berbagai keputusan yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dengan kata lain, proses pembuatan serangkaian kebijakan untuk mengendalikan masa depan sesuai yang ditentukan. Dengan kata lain, perencanaan adalah upaya untuk memadukan antara cita-cita nasional dan *resources* yang ada (Udin Syaefudin Su'ud, 2007: 5).
8. Sondang P. Siagian merumuskan perencanaan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang dalam hal-hal yang akan dikerjakan pada masa yang akan datang, dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.
9. Albert Waterston merumuskan perencanaan sebagai "*as a on organized intellegent attempt to select the best available alternatives to achieve specific goals*" (usaha pemikiran yang teratur guna memilih berbagai alternatif yang tersedia dan terbaik untuk mencapai tujuan tertentu) (Bintoro Tjokroamidjojo, 1980: 12).

10. Fakry Gaffar mengartikan perencanaan sebagai proses penyusunan berbagai keputusan yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Keputusan-keputusan itu disusun secara sistematis, rasional, dan dapat dibenarkan secara ilmiah karena menerapkan berbagai pengetahuan yang diperlukan (Afifuddin, 2004: 7).
11. Garth N. Jone mendefinisikan perencanaan sebagai, "*Planning is the process of selecting and developing the best course of action to accomplish an objective*" (proses pemilihan dan pengembangan dari tindakan yang paling baik/menguntungkan untuk mencapai tujuan).
12. Mc. Farland mendefinisikan perencanaan sebagai "*The function whereby executive anticipate the probable effects of forces that will change the activities and objective of their business*" (fungsi yang menyebabkan pimpinan menggunakan pengaruh kewenangannya, yang dapat mengubah kegiatan dan tujuan daripada organisasi).
13. W.H. Newman memberikan definisi, "*Planning is deciding in advance what is to be done, that is a plan, it is projected a course of action*" (perencanaan adalah keputusan yang akan dikerjakan untuk waktu yang akan datang, yaitu rencana yang diproyeksikan dalam suatu tindakan).

Dari berbagai pengertian tersebut, dapat dipahami bahwa perencanaan memuat unsur: (a) sesuatu yang berhubungan dengan masa depan; (b) seperangkat kegiatan; (c) proses yang sistematis; (d) hasil dan tujuan tertentu yang hendak dicapai. Intinya, perencanaan adalah serangkaian proses menuju tujuan yang hendak dicapai.

Dalam pendidikan Islam, perencanaan merupakan langkah pertama yang harus diperhatikan oleh para manajer dan para pengelola pendidikan Islam. Kesalahan dalam menentukan perencanaan pendidikan Islam akan mengganggu keberlangsungan pendidikan Islam. Allah memberikan arahan kepada setiap orang yang beriman untuk mendesain sebuah rencana yang akan dilakukan pada kemudian hari, sebagaimana firman-Nya dalam Al-Quran surat Al-Hasyr ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ
لِغَيْرِ اللَّهِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ.

الحشر: ١٨

Artinya:

"Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memerhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hart esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan."

(Q.S. Al-Hasyr: 18)

Dari ayat tersebut tersirat bahwa setiap orang hendaknya memerhatikan segala yang telah direncanakan untuk hari esoknya. Seorang manajer hendaknya memerhatikan perencanaan yang telah dibuatnya. Dalam manajemen pendidikan Islam diperlukan perencanaan dan setelah itu perlu memerhatikan semua hal yang telah direncanakannya. Dengan demikian, pendidikan Islam membutuhkan manajemen. Inti dari manajemen adalah perencanaan, tanpa perencanaan atau salah dalam merencanakan pendidikan Islam akan berakibat buruk terhadap keberlangsungan pendidikan Islam.

Penyusunan perencanaan dalam pendidikan Islam tidak dilakukan hanya untuk mencapai tujuan dunia, tetapi harus jauh lebih dari itu melampaui batas-batas target kehidupan duniawi. Arah perencanaan itu untuk mencapai target kebahagiaan dunia dan akhirat, sehingga kedua-duanya bisa dicapai secara seimbang.

Mahdi bin Ibrahim (1997: 63) mengemukakan bahwa ada lima perkara penting untuk diperhatikan demi keberhasilan sebuah perencanaan, yaitu:

1. ketelitian dan kejelasan dalam membentuk tujuan;
2. ketepatan waktu dan tujuan yang hendak dicapai;
3. keterkaitan antara fase-fase operasional rencana dengan penanggung jawab operasional, agar mereka mengetahui fase-fase tersebut dengan tujuan yang hendak dicapai;

4. perhatian terhadap aspek-aspek amaliah ditinjau dari sisi penerimaan masyarakat, mempertimbangkan perencanaan, kesesuaian perencanaan dengan tim yang bertanggung jawab terhadap operasionalnya atau dengan mitra kerjanya, kemungkinan-kemungkinan yang bisa dicapai, dan kesiapan perencanaan melakukan evaluasi secara terus-menerus dalam merealisasikan tujuan;
5. kemampuan organisatoris penanggung jawab operasional.

Ramayulis (2008: 271) mengatakan bahwa dalam manajemen pendidikan Islam, perencanaan meliputi:

1. penentuan prioritas agar pelaksanaan pendidikan berjalan efektif, prioritas kebutuhan agar melibatkan seluruh komponen yang terlibat dalam proses pendidikan, masyarakat, bahkan murid;
2. penetapan tujuan sebagai garis pengarah dan sebagai evaluasi terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan;
3. formulasi prosedur sebagai tahap-tahap rencana tindakan;
4. penyerahan tanggung jawab kepada individu dan kelompok-kelompok kerja.

Inti manajemen pada hakikatnya adalah perencanaan. Tanpa perencanaan atau salah dalam merencanakan pendidikan Islam akan berakibat buruk terhadap keberlangsungan pendidikan Islam. Makna ini dapat dipahami dari firman Allah SWT.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا ضَرَبْتُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَتَبَيَّنُوا
وَلَا تَقُولُوا لِمَنْ أَلْفَى إِلَيْكُمْ السَّلَامَ كُنتَ مُؤْمِنًا
تَبْتَغُونَ عَرَضَ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا فَعِنْدَ اللَّهِ مَعَالِمُ كَثِيرَةٌ
كَذَلِكَ كُنتُمْ مِنْ قَبْلُ فَمَنْ اللَّهُ عَلَيْكُمْ فَتَبَيَّنُوا إِنَّ

اللَّهُ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا. ﴿النساء: ٩٤﴾

Artinya:

"Wahai orang-orang yang beriman! Apabila kamu pergi (berperang) di jalan Allah, maka telitilah (carilah keterangan) dan janganlah kamu mengatakan kepada orang yang mengucapkan 'salam' kepadamu, 'Kamu bukan seorang yang beriman, (lalu kamu membunuhnya), dengan maksud mencari harta benda kehidupan dunia, padahal di sisi Allah ada harta yang banyak. Begitu jugalah keadaan kamu dahulu, lalu Allah memberikan nikmat-Nya kepadamu, maka telitilah. Sungguh, Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan."

(Q.S. An-Nisā': 94)

Perencanaan dalam lembaga pendidikan Islam tidak hanya memenuhi target tujuan pendidikan Islam dalam jangka tertentu, tetapi perencanaan pendidikan Islam melampaui batas duniawi. Maksudnya, perencanaan pendidikan Islam diarahkan untuk mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat. Hal ini berdasarkan firman Allah SWT.

وَمِنْهُمْ مَّنْ يَقُولُ رَبَّنَا آتِنَا فِي الدُّنْيَا حَسَنَةً وَفِي
الْآخِرَةِ حَسَنَةً وَقِنَا عَذَابَ النَّارِ.
﴿البقرة: ٢٠١﴾

Artinya:

"Dan di antara mereka ada orang yang berdoa, 'Ya Tuhan kami, berilah kami kebaikan di dunia dan kebaikan di akhirat, dan lindungilah kami dari azab neraka'."

(Q.S. Al-Baqarah: 201)

Dari ayat tersebut, dapat dipahami bahwa tujuan orang mukmin adalah mendapatkan kebahagiaan dunia dan akhirat. Bagi manajer, tugas-tugas sebagai manajer untuk mencapai kebahagiaan dunia dan

akhirat. Kebahagiaan tersebut didapatkan dengan cara membuat perencanaan yang matang dan terukur.

Dalam manajemen pendidikan Islam, perencanaan mempunyai karakteristik, yaitu proses rasional, berhubungan dengan tujuan sosial, cara, tujuan, proses dan kontrol, perencanaan dalam manajemen pendidikan Islam merupakan rancangan konseptual, dan konsep yang dibuat hendaknya bersifat dinamis dan lentur. Untuk itu, perencanaan dalam pendidikan Islam hendaknya meliputi pengetahuan khusus, seperti metode ilmiah yang menyeluruh, mengetahui nilai-nilai keislaman, dan adanya pemahaman yang bersifat kontinuitas.¹

Dengan demikian, dalam manajemen pendidikan Islam hendaknya memerhatikan perencanaan karena perencanaan merupakan awal dari segala aspek yang akan dilakukan dalam manajemen pendidikan Islam. Selain langkah awal, perencanaan merupakan aktivitas untuk memilih berbagai alternatif tindakan yang bermuara pada target yang harus dicapai. Asnawir menyatakan bahwa langkah-langkah dalam perencanaan adalah sebagai berikut.

1. Menentukan dan merumuskan tujuan yang hendak dicapai.
2. Meneliti masalah atau pekerjaan yang akan dilakukan.
3. Masalah atau informasi yang diperlukan.
4. Menentukan tahap-tahap atau rangkaian tindakan.
5. Merumuskan bagaimana masalah tersebut akan dipecahkan dan bagaimana pekerjaan pekerjaan itu harus diselesaikan.
6. Menentukan siapa yang akan melakukan dan apa yang memengaruhi pelaksanaan tindakan tersebut.
7. Menentukan cara mengadakan perubahan dalam penyusunan rencana.

Dapat dipahami bahwa perencanaan dalam manajemen pendidikan Islam merupakan kunci utama dalam aktivitas berikutnya, aktivitas lain tidak akan berjalan dengan baik, bahkan mungkin gagal jika tidak didahului oleh perencanaan. Dalam hal ini, dapat dikatakan bahwa perencanaan merupakan "*ruh*" manajemen.

1 <http://www.paismpn2lpadang.com/2011/05/fungsi-manajemen-pendidikan-islam.html>

Jika tidak ada perencanaan, semua aktivitas dalam pendidikan Islam tidak akan jalan dengan baik. Sedangkan lainnya hanya bersifat menjalankan, meskipun bagian yang lain pun mempunyai peranan yang penting dalam mewujudkan tujuan dari pendidikan Islam (<http://riwayatattubani.blogspot.com/2008/07/perencanaan-dalam-lembaga-pendidikan.html>).

Dengan demikian, manajemen pendidikan Islam hendaknya diawali dengan perencanaan yang jelas dan matang. Dengan adanya perencanaan yang matang, diharapkan manajemen pendidikan Islam akan berjalan dengan baik. Perencanaan dalam manajemen pendidikan Islam akan berjalan dengan baik jika memerhatikan langkah-langkah perencanaan, seperti menentukan tujuan, meneliti masalah, menentukan tahapan-tahapan, merumuskan cara menyelesaikan masalah, menentukan siapa yang akan bertanggung jawab melaksanakan, dan mengidentifikasi kemungkinan risiko yang akan dihadapi, mengevaluasi kegiatan yang telah dilaksanakan dan berusaha melakukan perubahan setelah dilakukan evaluasi.

Dalam perencanaan terdapat penentuan-penentuan berikut:

1. bentuk atau jenis kegiatan yang akan dilaksanakan;
2. prosedur pelaksanaan kegiatan;
3. kebijakan yang dijadikan landasan kegiatan;
4. arah dan tujuan yang hendak dicapai;
5. personal yang melaksanakan rencana;
6. waktu pelaksanaan rencana;
7. anggaran biaya yang dibutuhkan.

Perencanaan mengandung tiga hal yang mendasar, yaitu tujuan, perhitungan-perhitungan atau pertimbangan kebijakan, dan pelaksanaan rencana.

Tujuan adalah target yang akan dicapai dan bersifat *stationer* dari pelaksanaan kegiatan. Tujuan dapat dilihat dari berbagai aspek berikut.

1. Dilihat dari bobotnya:
 - a. tujuan kuantitatif;
 - b. tujuan kualitatif.

2. Dilihat dari kepentingannya:
 - a. tujuan pokok;
 - b. tujuan sub dari yang pokok, yang dilaksanakan karena adanya tujuan pokok;
 - c. tujuan primer;
 - d. tujuan sekunder;
 - e. tujuan komplementer;
 - f. tujuan mutlak;
 - g. tujuan relatif;
 - h. tujuan insidental.
3. Dilihat dari waktu pelaksanaan, tujuan terbagi tiga, yaitu:
 - a. tujuan jangka panjang;
 - b. tujuan jangka menengah;
 - c. tujuan jangka pendek.

Hal-hal yang perlu diperhitungkan dan dipertimbangkan dalam merumuskan perencanaan, yaitu:

1. perincian seluruh tujuan yang berkaitan dengan pilihan masalah yang dihadapi;
2. *problem solving* atau pemecahan masalah;
3. skala prioritas;
4. kebutuhan atau kepentingan;
5. keharusan atau kemauan.

Dengan pertimbangan-pertimbangan tersebut, perencanaan dirumuskan melalui fase-fase yang sistematis, yaitu:

1. menyusun tujuan-tujuan, mulai dari yang umum hingga yang khusus;
2. menyusun rencana sesuai tujuan;
3. melaksanakan rencana yang telah ditetapkan;
4. melaksanakan pengawasan;

5. membuat laporan hasil pelaksanaan;
6. melakukan evaluasi.

Dalam perencanaan terdapat unsur-unsur yang terdiri atas kenyataan, kegiatan, kemampuan melaksanakan rencana, dinamika pelaksanaan, waktu dan biaya yang dibutuhkan. Pada kenyataannya, memperhitungkan berbagai realitas yang dihadapi sebelum merumuskan perencanaan bukan hal yang mudah, terlebih lagi jika antara kemampuan dan rencana yang dibuat tidak seimbang. Oleh sebab itu, perencanaan perlu memperhitungkan kemampuan dan menetapkan standardisasi yang proporsional.

Proses standardisasi itu berkaitan dengan realitas yang dimiliki oleh suatu organisasi dari semua unsur yang ada, mulai sarana dan prasarana hingga kemampuan sumber daya manusianya. Kemudian, dilakukan prediksi dan asumsi terhadap segala hal yang akan terjadi apabila perencanaan diputuskan dan dilakukan suatu tindakan yang realistis.

Pertimbangan dalam merumuskan perencanaan berkaitan pula dengan keadaan ekonomi, sosial, politik, budaya, bahkan mungkin juga berkaitan dengan ideologi dan keyakinan tertentu. Oleh karena itu, perhitungan yang dilakukan memerlukan ketelitian agar rencana yang dirumuskan tidak membelenggu para pelaksana kegiatan disebabkan oleh situasi dan kondisi yang tidak memungkinkan.

Setiap perencanaan yang dirumuskan bertitik tolak pada tujuan yang sebelumnya telah dicanangkan. Pelaksanaan rencana tertuju pada sasaran yang jelas atau tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan.

Perencanaan memberikan manfaat yang banyak bagi organisasi, di antaranya:

1. penentuan tujuan organisasi sebagai tolok ukur perencanaan;
2. upaya meletakkan landasan kebijakan dan langkah-langkah operasional kerja;
3. pengukuran kemampuan bagi efektivitas dan efisiensi kerja;
4. kepastian tindakan yang relevan dengan tujuan yang telah ditetapkan;

BAB 9

MOTIVASI KERJA DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

A. Pengertian Motivasi

Motivasi dimulai dengan komitmen untuk niat ikhlas. Imbalan atas pekerjaan yang sepadan dengan niat. Setiap bekerja tanpa niat tidak diakui. Kepuasan kerja yang tinggi berhubungan langsung dengan motivasi tinggi. Pekerja termotivasi bahwa bekerja adalah ibadah dan Allah mengamati semua yang mereka lakukan sehingga mereka berusaha untuk mencapai keunggulan, dan mencurahkan waktu dan energi untuk bekerja. Kerja adalah ibadah dan hanya Allah dapat upah untuk itu.

Motif diartikan dengan istilah "dorongan". Dorongan merupakan gerak jiwa dan raga untuk berbuat. Motif merupakan *driving force* (daya gerak atau daya dorong) yang menggerakkan manusia untuk bertindak dengan tujuan tertentu.

Wexley & Yukl (1977: 75) mengartikan motivasi sebagai "*the process by which behavior is energized and directed*". Artinya proses menggerakkan agar bertindak dengan energis. Ada psikolog yang mengartikan motif dengan *needs* (dorongan, kebutuhan). Dengan demikian, motivasi berarti dorongan yang menimbulkan seseorang untuk bertindak laku dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Jadi, latar belakang seseorang bertindak adalah adanya dorongan dari dalam ataupun dari luar.

Seseorang bekerja keras karena adanya dorongan kuat yang tertanam dalam jiwanya, yang kemudian disebut dengan motivasi diri. Adapun motivasi kerja adalah motivasi yang menimbulkan semangat atau dorongan bekerja. Motivasi kerja disebut pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang ikut menentukan prestasi kerjanya.

Setiap individu bertindak karena adanya dorongan. Ciri-ciri motif adalah:

1. bersifat majemuk, yaitu dalam perbuatan tidak hanya ada satu tujuan, tetapi beberapa tujuan yang berlangsung bersama-sama;
2. dapat berubah-ubah, yaitu motif mengalami perubahan karena keinginan manusia selalu berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan atau kepentingannya;
3. berbeda-beda bagi individu. Dua orang yang melakukan pekerjaan yang sama bisa memiliki motif yang berbeda;
4. tidak didasari oleh individu. Banyak tingkah-laku manusia yang tidak disadari oleh pelakunya sehingga beberapa dorongan (*needs*) yang muncul karena berhadapan dengan situasi yang kurang menguntungkan, ditekan di bawah sadarnya. Dengan demikian, kalau ada dorongan dari dalam yang kuat menjadikan individu yang bersangkutan tidak bisa memahami motifnya sendiri. Tingkat motivasi itu berlainan, baik antarindividu maupun dalam diri individu pada waktu yang berlainan.

Menurut Pinder, motivasi adalah *"A set of energetic forces that originates both within as well as beyond an individual's being, to initiate work-related behaviour, and to determine its form, direction, intensity, and duration"* (Pinder, dalam Donovan, 2001: 53). Motivasi adalah sekelompok pendorong yang mempunyai ciri-ciri berikut.

1. berasal dari dalam ataupun dari luar individu;
2. menimbulkan tindakan;
3. menentukan bentuk, tujuan, intensitas, dan lamanya tindakan.

Robbin mengatakan bahwa motivasi merupakan proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketentuan individu dalam mencapai sasaran (Robbins, 2006). Intensitas terkait dengan semangat seseorang dalam berusaha.

Motivasi memiliki dimensi yang berlangsung lama, sebagai ukuran seseorang untuk mempertahankan usahanya. Individu-individu yang termotivasi tetap bertahan dengan pekerjaannya dalam waktu cukup lama untuk mencapai target yang diinginkan.

Perubahan yang hendak dilakukan oleh manusia melalui manajemen diri tentu harus didorong oleh motivasi yang kuat. Artinya, kinerja manusia dalam meraih kesuksesan dengan kerja maksimal, harus terus dimotivasi agar tidak berhenti sebelum tujuan tercapai. Oleh karena itu, motivasi kerja dapat diartikan sebagai kondisi yang membangkitkan, mengarahkan, serta memelihara perilaku berhubungan langsung dengan lingkungan kerja.

Abraham Sperling dalam Mangkunegara (2004: 93) mendefinisikan motivasi sebagai kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*), diakhiri dengan penyesuaian diri. Fillmore H. Standford menjelaskan bahwa motivasi adalah kondisi yang menggerakkan manusia pada tujuan tertentu.

Menurut Surya, motivasi sangat penting bagi organisasi karena alasan berikut:

1. orang-orang harus didorong untuk bekerja sama dalam organisasi dan senantiasa berada dalam situasi itu;
2. para karyawan harus senantiasa didorong untuk bekerja dan berusaha sesuai dengan tuntutan kerja;
3. motivasi merupakan hal yang penting dalam memelihara dan mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi.

Motivasi dapat diartikan sebagai dorongan untuk mewujudkan perilaku tertentu yang terarah pada tujuan tertentu. Motivasi mempunyai karakteristik:

1. sebagai hasil dari kebutuhan;
2. terarah pada suatu tujuan;
3. menopang perilaku.

Dengan demikian, motivasi adalah kondisi yang dapat menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan sesuai dengan kebutuhannya. Robert A. Baron, *et.al.*, dalam Mangkunegara (2004: 97) mengatakan bahwa motivasi merupakan energi yang membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*).

Dalam lembaga pendidikan, motivasi kerja para guru dapat diartikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan

lingkungan kerja di bidang pendidikan. Untuk meningkatkan motivasi kerja para guru diperlukan pengondisian dari lembaga (pimpinan) dalam bentuk pengerahan dan pemeliharaan kondisi kerja yang dapat menstimulasi kualitas kinerja.

Stoner, dalam Winardi (2001: 67) mengemukakan empat asumsi tentang motivasi, yaitu:

1. ada pendapat umum yang menyatakan bahwa motivasi merupakan hal yang baik;
2. motivasi merupakan salah satu di antara berbagai macam faktor yang masuk ke dalam kerja seseorang;
3. motivasi merupakan hal yang langka dan ia memerlukan penggantian secara periodik;
4. motivasi merupakan sebuah alat dengan apa para manajer dapat mengatur hubungan-hubungan pekerjaan di dalam organisasi.

Perkembangan berbagai riset di bidang motivasi, telah menggiring konsep motivasi dalam tataran manajemen pegawai dalam sebuah organisasi. Dari berbagai konsep yang dikemukakan oleh para ahli tentang motivasi, maka teori tentang motivasi dapat ditelusuri pada dua teori, yaitu pandangan tradisional dan pandangan kontemporer (Winardi, 2001: 68). Pandangan tradisional motivasi, salah satunya dipelopori oleh Frederick Taylor.

Pandangan tradisional ini menempatkan pentingnya pemberian insentif bagi para pegawai untuk meningkatkan motivasi kerjanya. Asumsi yang melandasinya adalah para manajer lebih memahami pekerjaan yang harus dilaksanakan, dibandingkan dengan para pekerja yang pada dasarnya memiliki sifat malas, hingga mereka hanya termotivasi oleh pemberian insentif. Salah satu wujud dari pandangan ini adalah fenomena tentang praktik pemberian imbalan para tenaga penjual mendapatkan imbalan mereka berdasarkan prinsip pemberian komisi.

Wujud lainnya dari pandangan tradisional motivasi adalah model hubungan antarmanusia (*human relations model*) yang dikemukakan oleh Elton Mayo. Menurut pandangan ini, perasaan bosan dan pengulangan banyak macam tugas mengakibatkan menurunnya motivasi, sedangkan kontak-kontak sosial membantu

menciptakan dan mempertahankan motivasi. Kesimpulan pandangan ini bahwa para manajer dapat memotivasi para pegawai dengan memahami kebutuhan sosial mereka dan membuat para pegawai merasa berguna dan penting. Wujud dari pandangan ini mencakup kotak saran (*suggestion box*), penggunaan pakaian seragam lembaga, warta harian lembaga, dan masukan pegawai dalam dinamika kinerja lembaga.

Model pengembangan sumber daya manusia (*a human resources model*) yang dikemukakan Douglas Mc.Gregor merupakan wujud lainnya dari pandangan tradisional tentang teori motivasi. Gregor mengidentifikasin dua macam teori tentang motivasi, yaitu teori X dan teori Y. Teori X tentang motivasi menyatakan bahwa manusia secara inheren tidak menyukai pekerjaan. Walaupun para pegawai menganggap bahwa bekerja adalah suatu keharusan, apabila memungkinkan, mereka akan menghindarinya. Menurut pandangan ini, kebanyakan orang lebih senang diberikan pengarahan dan mereka berupaya untuk menghindari tanggung jawab. Akibatnya, pekerjaan dianggap sebagai hal yang kurang penting, hingga para manajer harus mendorong para pegawai dalam bekerja. Adapun teori Y lebih berpandangan optimistik dengan asumsi bahwa pekerjaan sama wajarnya seperti bermain atau istirahat. Pada teori Y, pegawai bersedia bekerja dan mereka mencapai banyak kepuasan dari kegiatan bekerja mereka. Menurut pandangan ini, orang-orang memiliki kemampuan untuk menerima – bahkan mereka mencari tanggungjawab dan menerapkan imajinasi, injenuitas, dan kreativitas mereka terhadap masalah-masalah keorganisasian.

Masalah yang dihadapi dalam teori Y adalah kehidupan industrial modern tidak sepenuhnya memanfaatkan potensi manusia. Dalam rangka upaya menarik manfaat sebesar-besarnya dari kesediaan dan kemampuan para pegawai, para manajer perlu menciptakan suatu iklim kerja yang memberikan peluang kepada para karyawan untuk mengejar perbaikan diri pribadi. Pandangan ini kemudian dinamakan sebagai manajemen partisipasi (*partisipative management*).

Pandangan kontemporer atau modern tentang teori motivasi banyak dikemukakan oleh para ahli. Landy dan Becker dalam Winardi, mengidentifikasi empat kategori tentang teori motivasi,

menciptakan dan mempertahankan motivasi. Kesimpulan pandangan ini bahwa para manajer dapat memotivasi para pegawai dengan memahami kebutuhan sosial mereka dan membuat para pegawai merasa berguna dan penting. Wujud dari pandangan ini mencakup kotak saran (*suggestion box*), penggunaan pakaian seragam lembaga, warta harian lembaga, dan masukan pegawai dalam dinamika kinerja lembaga.

Model pengembangan sumber daya manusia (*a human resources model*) yang dikemukakan Douglas Mc.Gregor merupakan wujud lainnya dari pandangan tradisional tentang teori motivasi. Gregor mengidentifikasin dua macam teori tentang motivasi, yaitu teori X dan teori Y. Teori X tentang motivasi menyatakan bahwa manusia secara inheren tidak menyukai pekerjaan. Walaupun para pegawai menganggap bahwa bekerja adalah suatu keharusan, apabila memungkinkan, mereka akan menghindarinya. Menurut pandangan ini, kebanyakan orang lebih senang diberikan pengarahan dan mereka berupaya untuk menghindari tanggung jawab. Akibatnya, pekerjaan dianggap sebagai hal yang kurang penting, hingga para manajer harus mendorong para pegawai dalam bekerja. Adapun teori Y lebih berpandangan optimistik dengan asumsi bahwa pekerjaan sama wajarnya seperti bermain atau istirahat. Pada teori Y, pegawai bersedia bekerja dan mereka mencapai banyak kepuasan dari kegiatan bekerja mereka. Menurut pandangan ini, orang-orang memiliki kemampuan untuk menerima – bahkan mereka mencari tanggungjawab dan menerapkan imajinasi, injenutitas, dan kreativitas mereka terhadap masalah-masalah keorganisasian.

Masalah yang dihadapi dalam teori Y adalah kehidupan industrial modern tidak sepenuhnya memanfaatkan potensi manusia. Dalam rangka upaya menarik manfaat sebesar-besarnya dari kesediaan dan kemampuan para pegawai, para manajer perlu menciptakan suatu iklim kerja yang memberikan peluang kepada para karyawan untuk mengejar perbaikan diri pribadi. Pandangan ini kemudian dinamakan sebagai manajemen partisipasi (*participative management*).

Pandangan kontemporer atau modern tentang teori motivasi banyak dikemukakan oleh para ahli. Landy dan Becker dalam Winardi, mengidentifikasi empat kategori tentang teori motivasi,

yaitu: (1) teori kebutuhan (*need theory*); (2) teori keadilan (*equity theory*); (3) teori ekspektansi (*expectancy theory*); (4) teori pencapaian tujuan (*goal-setting theory*) (Winardi, 2004: 71).

Pandangan modern tentang teori motivasi dikemukakan oleh David Mc.Clelland (Mangkunegara, 2004: 97) yang mengemukakan tiga macam kebutuhan manusia, yaitu sebagai berikut.

1. *Need of Achievement* (Motivasi Berprestasi)

Kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan berprestasi tinggi cenderung berani mengambil risiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya dan selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi. Motivasi berprestasi (*achievement motivation*) merupakan dorongan dalam diri orang-orang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan. Orang yang memiliki dorongan ini ingin berkembang dan tumbuh, serta ingin maju menelusuri tangga keberhasilan. Menurutnya, penyelesaian sesuatu merupakan hal yang penting demi penyelesaian itu bukan untuk imbalan yang menyertainya. Sejumlah karakteristik menunjukkan pegawai yang berorientasi prestasi adalah bekerja keras apabila memandang bahwa mereka akan memperoleh kebanggaan pribadi atas upaya mereka, apabila hanya terdapat sedikit risiko gagal, dan apabila mereka cenderung memercayai bawahan mereka, bersedia berbagi dan menerima gagasan secara terbuka, menetapkan tujuan tinggi, dan berharap bahwa pegawainya juga akan berorientasi prestasi.

2. *Need of Affiliation* (Motivasi Bersahabat)

Kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain. Motivasi afiliasi (*affiliation motivation*) adalah dorongan untuk berhubungan dengan orang lain atas dasar sosial. Perbandingan antara pegawai yang bermotivasi prestasi bekerja lebih keras apabila penyelia mereka menyediakan penilaian terperinci tentang perilaku kerja mereka.

Akan tetapi, orang-orang yang termotivasi afiliasi bekerja lebih baik apabila mereka dipuji karena sikap dan kerja sama mereka yang menyenangkan. Orang-orang yang bermotivasi prestasi memilih pembantunya yang berkemampuan teknis, dan kurang memerhatikan perasaan pribadi tentang mereka, tetapi mereka yang bermotivasi afiliasi cenderung memilih orang-orang di sekeliling mereka. Mereka menerima kepuasan batin karena berada di lingkungan sahabat, dan menginginkan keleluasaan untuk membina hubungan ini dalam pekerjaan.

3. Motivasi Kompetensi

Motivasi kompetensi (*competence motivation*) adalah dorongan untuk mencapai keunggulan kerja, meningkatkan keterampilan pemecahan masalah, dan berusaha keras untuk inovatif. Hal yang paling penting adalah mendapatkan keuntungan dari pengalamannya. Umumnya, motivasi ini menyebabkan seseorang cenderung melakukan pekerjaan dengan baik karena kepuasan batin yang mereka rasakan dari melakukan pekerjaan itu dan penghargaan yang diperoleh dari orang lain.

Orang-orang yang bermotivasi kompetensi juga mengharapkan adanya hasil yang berkualitas tinggi dari rekan mereka dan mungkin terasa tidak sabar apabila orang-orang yang bekerja dengan mereka tidak melakukan pekerjaan dengan hasil yang baik. Dorongan mereka untuk mencapai hasil yang baik mungkin sangat besar sehingga mereka cenderung mengabaikan pentingnya hubungan manusiawi dalam pelaksanaan pekerjaan untuk mempertahankan tingkat hasil yang bagus.

4. Need of Power (Motivasi Berkuasa)

Kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain. Menurut Surya, motivasi merupakan hal yang penting bagi organisasi, karena beberapa alasan berikut.

- a. Orang-orang harus didorong untuk bekerja sama dalam organisasi dan senantiasa berada dalam situasi itu.

- b. Para karyawan harus senantiasa didorong untuk bekerja dan berusaha sesuai dengan tuntutan kerja.
- c. Motivasi merupakan hal yang penting dalam memelihara dan mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi.

Dalam manajemen pendidikan Islam hakikat motivasi berkaitan dengan upaya dakwah ke jalan yang lurus, dalam amal perbuatan manusia yang harus berorientasi pada pencapaian rida Allah. Hal ini seperti dinyatakan oleh Imam Fudhail bin Iyadh, salah seorang guru Imam Syafi'iy dan perawi hadis yang *tsiqah* dalam menafsirkan surah Al-Mulk ayat 2 berikut:

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ
عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ. - المالك : ٢ -

artinya:

"Yang menciptakan mati dan hidup, untuk menguji kamu, siapa di antara kamu yang paling baik amalannya. Dan Dia Mahaperkasa, Maha Pengampun."

(Q.S. Al-Mulk: 2)

Ia mensyaratkan dipenuhinya dua syarat, yaitu niat yang ikhlas dan cara yang harus sesuai dengan syariat Islam. Apabila perbuatan manusia memenuhi dua syarat itu, amal itu tergolong *ahsan* (*ahsanul amal*), yaitu amal terbaik di sisi Allah SWT.

Dalam Islam, manajemen dipandang sebagai perwujudan amal saleh yang harus bertitik tolak dari niat baik. Niat baik tersebut akan memunculkan motivasi aktivitas untuk mencapai hasil yang bagus demi kesejahteraan bersama. Ada empat landasan untuk mengembangkan manajemen menurut pandangan Islam, yaitu kebenaran, kejujuran, keterbukaan, dan keahlian. Seorang manajer harus memiliki empat sifat utama itu agar manajemen yang dijalankannya mendapatkan hasil yang maksimal.

B. Teori dan Model Motivasi

1. Teori Motivasi

Membahas teori motivasi dapat bertitik tolak dari beberapa asumsi yang mendasari konsep-konsep mengenai motivasi, salah satunya adalah teori kebutuhan dari Abraham Maslow.

a. Teori Kebutuhan

Dalam hipotesisnya, Abraham Maslow (Robbins, 2006) mengatakan bahwa pada diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu sebagai berikut.

1. *Psikologis*: antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan jasmani.
2. *Keamanan*: antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik, dan emosional.
3. *Sosial*: mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima-baik, dan persahabatan.
4. *Penghargaan*: mencakup faktor pengormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi, serta faktor penghormatan dari luar seperti status, pengakuan, dan perhatian.
5. *Aktualisasi diri*: dorongan untuk menjadi seorang/sesuatu sesuai ambisinya; yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Apabila semua kebutuhan ini terpenuhi secara substansial, kebutuhan berikutnya akan menjadi dominan. Individu bergerak naik mengikuti anak-anak tangga hierarki. Dari titik pandang motivasi, teori itu mengatakan bahwa meskipun tidak ada kebutuhan yang bisa dipenuhi sepenuhnya, kebutuhan tertentu yang telah dipuaskan secara substansial tidak lagi menjadi pendorong motivasi.

Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai tingkat tinggi dan tingkat rendah. Kebutuhan psikologis dan kebutuhan akan keamanan digambarkan sebagai kebutuhan tingkat rendah, sementara kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri merupakan kebutuhan tingkat tinggi. Perbedaan antara kedua tingkat itu berdasarkan alasan bahwa kebutuhan tingkat tinggi dipenuhi

internal (dalam diri orang itu), sedangkan kebutuhan tingkat rendah terutama dipenuhi secara eksternal (dengan upah, kontrak sebagai buruh, dan masa kerja, misalnya).

Teori kebutuhan Maslow telah memperoleh pengakuan luas, terutama dari para manajer aktif karena teori tersebut berdasarkan logika yang intuitif dan mudah dipahami. Akan tetapi, secara umum riset tidak mensahihkan teori itu. Maslow tidak memberikan pembenaran (substansi) empiris, sementara beberapa studi yang berusaha mensahihkan teori itu tidak mendukung teorinya (Robbins, 2006).

Teori-teori lama, terutama teori yang logis secara intuitif, rupanya tetap bertahan. Walaupun teori hierarki kebutuhan dan terminologinya tetap populer di kalangan manajer aktif, prediksi-prediksi teori itu kurang mendapatkan dukungan empiris. Lebih spesifik, hanya ada sedikit bukti bahwa struktur kebutuhan itu terorganisasikan sepanjang dimensi-dimensi yang dikemukakan oleh Maslow, kebutuhan yang tak terpuaskan akan memotivasi. Atau, kebutuhan tertentu yang terpuaskan akan mengaktifkan dorongan pada tingkat kebutuhan yang baru.

b. Expectancy Theory (Teori Harapan)

Menurut Vroom (dalam Donovan, 2001), orang termotivasi untuk melakukan perilaku tertentu berdasarkan tiga persepsi, yaitu sebagai berikut.

- 1) *Expectancy*: seberapa besar kemungkinan jika mereka melakukan perilaku tertentu yang akan mendapatkan hasil.
- 2) *Instrumentality*: seberapa besar hubungan antara prestasi kerja dengan hasil kerja yang lebih tinggi (yaitu penghasilan, baik berupa gaji maupun hal lain yang diberikan perusahaan seperti asuransi kesehatan, transportasi, dan sebagainya).
- 3) *Valence*: seberapa penting pekerja menilai penghasilan yang diberikan perusahaan kepadanya.

2. Model-model Motivasi

a. *Motivasi Intrinsik*

Dalam motivasi intrinsik, Thomas menggambarkan karyawan sebagai orang yang termotivasi secara intrinsik apabila dia benar-benar peduli dengan pekerjaannya, mencari cara yang lebih baik untuk melakukannya, mendapat kekuatan dan kepuasan dengan melakukannya sebaik mungkin. Seperti pada *flow*, imbalan yang didapatkan dari motivasi intrinsik datang dari kerja itu sendiri, bukan dari faktor-faktor eksternal, seperti keinginan gaji atau pujian dari atasan.

Model Thomas mengemukakan bahwa motivasi intrinsik dicapai ketika orang mengalami perasaan-perasaan adanya pilihan, kompetensi, penuh arti, dan kemajuan. Dia menetapkan komponen-komponen ini sebagai berikut.

1. Pilihan adalah peluang untuk menyelesaikan kegiatan-kegiatan yang masuk akal dan melaksanakannya dengan cara yang memadai.
2. Kompetensi adalah pencapaian yang dirasakan saat melakukan kegiatan pilihan dengan cara yang terampil.
3. Penuh arti adalah peluang untuk mengejar sasaran tugas yang bernilai, sasaran yang terjadi dalam skema yang lebih besar.
4. Kemajuan adalah perasaan bahwa karyawan telah membuat langkah maju dalam mencapai tujuan.

Menurut Thomas, keempat komponen motivasi intrinsik ini berhubungan erat dengan peningkatan kepuasan kerja dan perbaikan kinerja, seperti penilaian penyelia. Empat komponen motivasi intrinsik bertautan dengan konsep *flow*. Ketika tugas itu penuh arti, manusia tidak menyukai waktu yang sudah mereka habiskan untuk tugas-tugas kurang berarti lainnya. Mereka benar-benar terserap ke dalam tugas intrinsik, berpikir tentang hal itu sepanjang waktu. Bahkan, meminjam waktu dari kegiatan-kegiatan lain untuk menghabiskan lebih banyak waktu demi sesuatu yang berarti. Orang pada umumnya bebas memilih untuk bekerja pada tugas itu yang kontras dengan yang lain. Kompetensi juga merangsang pengalaman

flow. Kemajuan memperkuat perasaan bahwa waktu dan usahanya membuahkan hasil. Seseorang merasa bergairah dengan tugas dan ingin tetap “mengiventasikan” waktu dan usaha di dalamnya.

b. Model Edwards

Menurut Edwards (1959), yang dikutip oleh Ruch (1972), kebutuhan-kebutuhan yang dapat memengaruhi motivasi individu, diklasifikasikan menjadi 15 kebutuhan (intrinsik) yang tampak pada manusia dengan kekuatan yang berbeda-beda, yaitu sebagai berikut.

1. *Achievement*, kebutuhan untuk berbuat lebih baik daripada orang lain yang mendorong individu menyelesaikan tugas lebih sukses, untuk mencapai prestasi yang tinggi.
2. *Deference*, kebutuhan mengikuti pendapat orang lain, mengikuti petunjuk-petunjuk yang diberikan, memuji-muji orang lain, menyesuaikan diri dengan adat kebiasaan.
3. *Order*, kebutuhan untuk membuat rencana-rencana yang teratur, yang berhubungan dengan kerapian, mengorganisasi secara detail terhadap pekerjaannya, melakukan kebiasaan sehari-hari secara teratur.
4. *Exhibition*, kebutuhan untuk menarik perhatian orang lain, berusaha menjadi pusat perhatian. Hal ini tampak dalam tindakan dan cara bicaranya, yang menyebabkan dirinya diperhatikan orang lain (pandai berbicara dan melawak).
5. *Autonomy*, kebutuhan untuk mandiri, tidak bergantung pada orang lain atau tidak mau diperintah orang lain.
6. *Affiliation*, kebutuhan untuk menjalin persahabatan dengan orang lain, setia terhadap temannya, berpartisipasi dalam kelompoknya, suka menulis surat kepada teman-temannya atau langganan-langganannya.
7. *Intracception*, kebutuhan untuk memahami perasaan orang lain, mengetahui tingkah laku orang lain.
8. *Succorance*, kebutuhan untuk mendapatkan bantuan orang lain, simpati atau mendapatkan kasih sayang (*afeksi*) dari orang lain.

9. *Dominance*, kebutuhan untuk bertahan pada pendapatnya, menguasai, memimpin, menasihati orang lain.
10. *Abasement*, kebutuhan yang menyebabkan individu merasa berdosa apabila ada kesalahan, merasa perlu diberi hukuman apabila tindakannya tidak benar.
11. *Nurturance*, kebutuhan untuk membantu atau menolong orang lain apabila mereka dalam kesusahan, simpati, dan berbuat baik terhadap orang lain.
12. *Charge*, kebutuhan untuk membuat pembaharuan-pembaharuan, tidak menyukai hal-hal yang bersifat rutin, senang bepergian, membuat pertemuan dengan orang lain.
13. *Endurance*, kebutuhan yang menyebabkan individu bertahan pada suatu pekerjaan sampai selesai, tidak suka diganggu apabila sedang bekerja.
14. *Heterosexuality*, kebutuhan yang mendorong aktivitas sosial individu dalam mendekati lawan jenisnya, mencintai lawan jenisnya, ingin dianggap menarik oleh lawan jenisnya.
15. *Aggresion*, kebutuhan untuk mengkritik pendapat orang lain, membantah pendapat orang lain, menyalahkan orang lain; senang terhadap kekerasan.

c. *Organizational Justice (Keadilan Organisasi)*

Karyawan yang bekerja pada sebuah organisasi akan berharap bahwa organisasi tersebut memperlakukan mereka dengan adil. Dua sudut pandang mengenai keadilan adalah sebagai berikut.

1. Menurut Equity Theory (Adams, dalam Donovan, 2001), karyawan menganggap partisipasi mereka pada tempat kerja sebagai proses barter, mereka memberikan kontribusi seperti keahlian dan kerja kerasnya, dan sebagai gantinya mereka mengharapkan hasil kerja, baik berupa gaji maupun pengakuan. Di sini, penekanannya adalah pada persepsi mengenai keadilan antara yang didapatkan karyawan terhadap yang mereka kontribusikan.
2. Cara lain untuk melihat keadilan organisasi melalui konsep *procedural justice*, apakah prosedur yang digunakan untuk

BAB 10

FUNGSI STAFFING DALAM PENDIDIKAN ISLAM

A. Pengertian Staffing

Staffing atau *assembling resources*, termasuk kegiatan organisasi yang sangat penting karena berhubungan dengan penempatan orang dalam tugas dan kewajiban tertentu yang harus dilaksanakan. Pelaksanaan penempatan orang berkaitan dengan manajemen personal. Oleh sebab itu, hal-hal yang perlu dilakukan adalah sebagai berikut:

1. penentuan jenis pekerjaan;
2. penentuan jumlah orang yang dibutuhkan;
3. penentuan tenaga ahli;
4. penempatan personal sesuai dengan keahliannya;
5. penentuan tugas, fungsi, dan kedudukan pegawai;
6. pembatasan otoritas dan tanggung jawab pegawai;
7. penentuan hubungan antarunit kerja;
8. penentuan gaji upah, dan insentif pegawai yang berkaitan dengan bagian keuangan;
9. penentuan masa jabatan, mutasi, pensiun, dan pemberhentian pegawai.

Staffing berhubungan dengan manajemen dengan pendekatan struktural karena merupakan manajemen normatif yang berangkat dari pandangan bahwa organisasi adalah struktur dan harus dilihat serta dikelola secara struktural. Oleh karena itu, pelaksanaan manajerial strukturalistik menekankan pada pertimbangan kedudukan, fungsi, dan tugas setiap personalia dalam struktur masing-masing.

Secara hierarkis, setiap kedudukan struktural memiliki tingkatan dari sisi pangkat dan jabatan yang nantinya memengaruhi besar kecilnya wewenang dan tanggung jawab masing-masing jabatan struktural. Hubungan struktural yang dimaksudkan adalah hubungan fungsional dan aktivitas yang terjadi dalam suatu organisasi (Richard A. Johnson, 1973: 32).

Staffing semacam strukturalisasi, yaitu mengorganisasikan personalia dalam kedudukan, wewenang, jabatan, pangkat, tanggung jawab, dan semua hal yang melekat sehubungan dengan keadaan seseorang yang duduk pada struktur tertentu, sebagaimana adanya perbedaan insentif antara struktur yang satu dengan struktur yang lain.

Staffing dalam lembaga pendidikan merupakan proses manajemen struktural dan merupakan sistem yang komponen-komponennya secara keseluruhan saling berhubungan. Struktur-struktur dalam organisasi merupakan tim yang terorganisasi dan membentuk suatu kinerja terpadu. Pada setiap tim terdapat pemimpin yang mempertanggungjawabkan keseluruhan struktur organisasi.

Dilihat dari penempatan staf organisasi, menurut Indra Johannes (2007) struktur yang terdapat dalam organisasi terdiri atas beberapa jenis berikut.

1. *Democratic Decentralized*

Ciri-ciri dari *democratic decentralized* adalah:

- a. tidak memiliki pemimpin yang permanen;
- b. koordinator dipilih untuk menangani suatu tugas yang harus diselesaikan;
- c. koordinator dapat diganti apabila ada perubahan dalam pekerjaan (*task*);
- d. keputusan yang dibuat harus berdasarkan konsensus kelompok, bukan hanya wewenang satu orang;
- e. komunikasi sangatlah penting karena setiap individu harus benar-benar memahami segala sesuatu yang ditangani dan dikerjakan;

- f. sifat komunikasi antaranggota adalah komunikasi horizontal karena tidak ada istilah pimpinan dan bawahan.

2. *Controlled Decentralized*

Ciri-ciri dari *controlled decentralized* adalah:

- a. memiliki satu pemimpin utama yang menangani dan mengoordinasi tugas-tugas utama;
- b. terdapat pemimpin-pemimpin sekunder yang dipilih pemimpin utama untuk mengoordinasikan dan menangani sub-subtugas yang dibagi berdasarkan kebijakan pemimpin utama;
- c. pemimpin sekunder menjadi koordinator dalam sub-subgrup yang dibentuk berdasarkan pembagian tugas;
- d. pengambilan keputusan dilakukan secara bersama-sama antaranggota dalam masing-masing subgrup;
- e. pengambilan keputusan antargroup diputuskan oleh pemimpin utama;
- f. komunikasi diperlukan dalam satu subgrup;
- g. komunikasi dilakukan secara horizontal antaranggota dalam satu subgrup;
- h. terdapat komunikasi vertikal antara sub-subkelompok dengan pemimpin utama tim.

3. *Controlled Centralized*

Ciri-ciri dari *controlled centralized* adalah:

- a. hanya ada pimpinan utama;
- b. semua tugas dikoordinasikan dan ditangani langsung oleh pimpinan utama;
- c. semua pengambilan keputusan terhadap suatu masalah berada di tangan pimpinan utama;
- d. pimpinan utama menentukan anggota kelompok yang harus bekerja dan tidak bekerja;
- e. semua komunikasi tim harus melalui pimpinan utama;
- f. sifat komunikasi hanya bersifat vertikal.

Dari sistem *staffing* dalam struktural organisasi yang telah dikemukakan di atas, dapat dipahami adanya manajemen dengan pendekatan struktur tidak mempertimbangkan level dan kedudukan ataupun hierarki jabatan tertentu. Akan tetapi, yang banyak dipergunakan dalam manajemen struktural adalah struktur yang mengikuti hierarki organisatoris yang mengikuti tingkat-tingkatan kedudukan tertentu. Pembagian tugas dilakukan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab strukturnya masing-masing. Dengan demikian, mementingkan makna struktural dalam arti unit kerja, jabatan atau posisi, tugas dan segala tanggung jawab yang dipikulnya masing-masing oleh pejabat struktural.

Manajemen *staffing* menurut David Evans (1981: 241) memiliki ciri-ciri berikut:

1. tugas individu yang jelas;
2. jabatan yang jelas;
3. wewenang dan tanggung jawab yang jelas;
4. deskripsi tugas dan kegiatan yang jelas, setiap tugas dijelaskan sesuai dengan spesifikasinya yang menjelaskan secara terperinci bagi petugas masing-masing;
5. hubungan antarunit kerja dan hubungan antartugas yang jelas.

Dalam *staffing*, posisi personal dalam organisasi ditetapkan menurut urutan masing-masing secara sistematis. Setiap struktur dikenal dengan istilah tertinggi dan terendah, jabatan tertinggi dan terendah, serta insentif dan tunjangan tertinggi dan terendah. Jabatan struktural sekaligus menentukan otoritas dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Secara vertikal, otoritas yang dimiliki oleh pimpinan dengan posisinya masing-masing menunjukkan adanya kekuatan hierarkis yang terpusat pada pimpinan puncak, seperti para presiden direktur, yang biasanya memiliki kewenangan yang luas dalam organisasi. Pimpinan puncak dapat melakukan intruksi atau perintah kepada seluruh pimpinan yang ada di bawahnya, sedangkan pimpinan unit kerja tertentu tidak demikian.

Staffing juga merupakan manajemen pada aspek personal, artinya manajemen yang mengutamakan orang sebagai pelaksana seluruh rencana organisasi. Orang-orang yang bekerja dalam perusahaan

atau organisasi disebut dengan personalia. Semua anggota organisasi adalah personalia, mulai manajer puncak, manajer menengah, para supervisor, dan seluruh karyawan.

Seluruh anggota organisasi dilihat dari sisi kepegawaian akan berhubungan dengan manajer personalia atau juga disebut dengan kepala bagian kepegawaian. Manajemen personalia bertugas mengurus peningkatan posisi atau jabatan struktural atau fungsional anggota organisasi. Kenaikan pangkat dan jabatan menjadi perhatian utama manajer personalia, termasuk rekrutmen pegawai baru, mutasi, pensiun atau pemberhentian pegawai.

Manajemen personalia juga harus memerhatikan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasinya, melihat kelebihan atau kekurangan personel, peletakan personel yang disesuaikan dengan kapasitas, potensi, dan keahliannya. Perencanaan organisasi dilaksanakan dengan mendata seluruh personel yang ada dalam organisasi, termasuk di dalamnya meningkatkan kompetensi personal dalam kinerjanya.

Manajemen personalia secara garis besar berhubungan dengan hal-hal berikut:

1. membangun hubungan horizontal dengan seluruh personel organisasi;
2. perencanaan tenaga kerja;
3. membangun komunikasi dan memotivasi kerja seluruh personel organisasi;
4. memerhatikan kesejahteraan dan kesehatan personel meskipun bukan bagian langsung dari wewenang personalia;
5. menciptakan iklim kepegawaian yang dinamis dan kepemimpinan yang ideal;
6. mengurus pangkat dan peningkatan tunjangan, insentif, dan gaji pegawai;
7. menilai prestasi kinerja personel organisasi;
8. mengumumkan seluruh berita yang berhubungan dengan kepegawaian tepat waktu;
9. memberikan pengarahan, saran-saran, dan petunjuk yang benar tentang tata cara pengurusan jabatan dan pangkat pegawai;

10. menunjukkan sikap adil dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya yang menyangkut masa depan para pegawai.

Bidang-bidang pembinaan yang merupakan bagian dari manajemen personalia berkaitan dengan hal-hal berikut:

1. formasi;
2. pengadaan pegawai;
3. pengujian kesehatan;
4. penggajian;
5. kepangkatan;
6. pengangkatan dalam jabatan;
7. sumpah/janji;
8. penilaian pelaksanaan pekerjaan;
9. daftar urut kepangkatan;
10. cuti pegawai;
11. perawatan, tunjangan cacat, dan uang duka;
12. pendidikan dan latihan;
13. disiplin pegawai;
14. pemberhentian pegawai;
15. pensiun (Kristiadi, 1995: 11).

B. Perencanaan Pegawai

Perencanaan pengadaan pegawai yang intinya untuk meneliti dan memperoleh pegawai dilakukan dengan tahapan berikut.

1. Tahap analisis beban kerja (*work load analysis*).
2. Tahap analisis tenaga kerja (*work force analysis*).

Melakukan analisis jabatan, untuk menentukan:

1. sifat dan keadaan pekerjaan;
2. sifat dan kecakapan pemangku jabatan.

Pada umumnya, analisis jabatan disebut sebagai suatu upaya membuat uraian pekerjaan hingga dapat diperoleh keterangan untuk menilai jabatan. Hasil analisis jabatan ini adalah:

1. Deskripsi jabatan, yaitu pernyataan yang meliputi tugas, wewenang, tanggung jawab, dan hubungan lini ke atas atau ke bawah.
2. Spesifikasi jabatan, yaitu pernyataan yang menunjukkan kualitas dan persyaratan minimal bagi pegawai yang diterima.

Staffing berhubungan dengan perencanaan pegawai. Pegawai dapat diperoleh dari dalam ataupun dari luar lembaga. Untuk dari luar dapat diperoleh melalui lembaga pendidikan dari luar. Adapun yang berasal dari dalam lembaga, misalnya promosi pegawai. Umumnya penarikan dan seleksi pegawai baru dapat dilakukan sebagai berikut:

1. pemasukan lamaran;
2. penerimaan lamaran;
3. pengisian formulir lamaran;
4. tes;
5. wawancara;
6. pemeriksaan CV;
7. pemeriksaan kesehatan;
8. penempatan.

Setelah calon pegawai dinyatakan lolos dari beberapa tes seleksi, dan positif diterima, langkah selanjutnya mengadakan penempatan calon pegawai sesuai dengan posisinya. Dalam penempatan ini ada beberapa hal yang bisa dilakukan, di antaranya:

1. Pengenalan dan orientasi
Tujuannya untuk mengenalkan pegawai baru dengan lingkungan kerjanya.
2. Pelatihan dan pengembangan
Dilakukan agar pegawai baru ataupun yang telah ada tetap bisa produktif dan aktif serta selalu bisa menyesuaikan keahliannya

dengan perkembangan teknologi atau kondisi lingkungan kerja.

Latihan dan pengembangan dapat dilakukan dengan cara:

1. *On the job training*, yaitu pelatihan yang dilakukan di dalam perusahaan tersebut.
2. *Off the job training*, yaitu pelatihan yang dilakukan di luar perusahaan dengan bantuan pihak lain.

Maksud dan tujuan latihan adalah:

1. meningkatkan efektivitas kerja;
2. efisiensi kerja;
3. meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai;
4. meningkatkan disiplin;
5. mengurangi kesalahan;
6. mempercepat perkembangan pegawai;
7. mengurangi *turn over*.

C. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan adalah proses untuk penentuan rencana atau program kegiatan. Definisi klasik menyatakan bahwa perencanaan pada dasarnya merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan pada masa depan.

Dalam perencanaan terdapat hal-hal penting yang harus diperhatikan terutama berkaitan dengan perencanaan sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut.

1. Analisis Jabatan

Analisis jabatan memberikan analisis tentang setiap jabatan sehingga akan memberikan gambaran tentang syarat-syarat yang diperlukan oleh karyawan untuk memangku setiap jabatan serta dapat dipakai sebagai landasan atau pedoman untuk penerimaan dan penempatan karyawan serta penentuan jumlah karyawan yang dibutuhkan. Analisis jabatan terdiri atas dua hal pokok, yaitu:

- a. Uraian jabatan (*job description*), merupakan penjelasan tentang suatu jabatan, tugas-tugasnya, kewajibannya, wewenangnya, dan sebagainya.
- b. Syarat-syarat jabatan (*job specification*), merupakan informasi tentang persyaratan yang diperlukan bagi setiap karyawan agar dapat memangku suatu jabatan dengan baik.

Selain itu, dapat dipakai sebagai landasan kegiatan lain dalam bidang manajemen personalia, antara lain:

- a. pelaksanaan mutasi;
- b. pelaksanaan promosi;
- c. pemberian pelatihan;
- d. penetapan kompensasi;
- e. pemenuhan syarat-syarat lingkungan kerja;
- f. pemenuhan kebutuhan peralatan.

2. Sumber-sumber dan Cara Mendapatkan Tenaga Kerja

Untuk memperoleh karyawan yang tepat, baik secara kualitas maupun secara kuantitas, diperlukan pengetahuan yang baik tentang sumber-sumber tenaga kerja. Perusahaan atau instansi yang sudah berjalan, mengadakan lowongan pekerjaan untuk mendapatkan karyawan/personalia dari sumber intern. Kebaikan dan manfaatnya dapat meningkatkan loyalitas, menimbulkan persaingan sehat, serta dapat meningkatkan efisiensi. Kelemahannya, kemungkinan terjadi promosi dan mutasi yang dipaksakan, dan menghambat masuknya ide-ide baru.

Cara lain adalah mendapatkan karyawan dari luar, yaitu penarikan pegawai dari lembaga pendidikan dilakukan bila perusahaan/instansi hanya memerlukan latar belakang pendidikan tertentu tanpa memedulikan pengalaman kerja. Bila dipandang perlu, dapat mengambil langsung dari sumber tenaga kerja meskipun kurang praktis dan memerlukan biaya yang sangat besar. Sumber tenaga kerja sifatnya tersebar, advertensi mungkin akan dapat mencapai sasaran.

3. Seleksi Pegawai

Seleksi adalah kegiatan suatu perusahaan/instansi untuk memilih pegawai yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat pula dari calon yang dapat ditariknya. Sebenarnya, analisis jabatan dan seleksi adalah dua hal yang saling bergantung, sebab metode seleksi yang tepat harus ditunjang oleh analisis jabatan yang tepat, demikian pula sebaliknya.

Untuk mencapai sasaran dan secara ekonomis dapat dipertanggungjawabkan, metode seleksi yang digunakan harus dipilih yang paling efektif dan efisien. Untuk menjaga objektivitas, seleksi tersebut didasarkan pada angka-angka. Selain itu, selalu memerhatikan peraturan dan ketentuan pemerintahan yang telah ada. Agar mencapai sasaran, petugas seleksi yang jujur dan objektif merupakan syarat mutlak. Selain itu, keahlian petugas seleksi tidak boleh diabaikan sama sekali sebab petugas seleksi inilah yang akan mengambil keputusan diterima tidaknya karyawan. Dalam seleksi, kita diharapkan memperoleh orang yang tepat pada tempat yang tepat. Meskipun demikian, pengertian orang yang tepat pada tempat yang tepat harus diartikan secara dinamis.

Hal yang harus diseleksi sebenarnya tidak sama antara suatu perusahaan atau instansi dengan perusahaan atau instansi lain. Meskipun demikian, hal-hal yang sering diseleksi yaitu umur, jenis kelamin, keahlian, pengalaman, pendidikan, kerja sama, tanggung jawab, *interest* bakat, dan sebagainya. Untuk mengadakan seleksi dapat digunakan metode seleksi atau kombinasi dari beberapa metode seleksi, yang paling efektif dan efisien, misalnya surat lamaran, penelitian, tes praktik, tes psikologi, dan sebagainya. Selain itu, ada beberapa metode seleksi yang belum umum dipakai dan masih perlu diuji kebenarannya. Metode-metode tersebut, antara lain ilmu baca tulisan, ilmu rajah, dan sebagainya. Apabila memungkinkan, pelaksanaan seleksi harus dilandasi dengan partisipasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengikutsertakan orang yang akan menerima karyawan karena usaha mengadakan seleksi masih ada kemungkinan terjadi kekeliruan. Untuk itu, perlu adanya masa percobaan untuk mengurangi risiko yang mungkin timbul.

BAB 11

MANAJEMEN KONFLIK

A. Pengertian Konflik

Organisasi sebagai suatu sistem terdiri atas komponen-komponen (subsistem) yang saling berkaitan atau saling bergantung (*interdependence*) satu sama lain dan dalam proses kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (Kast dan Rosenzweigh, 1974). Sub-subsistem yang saling bergantung itu adalah tujuan dan nilai-nilai (*goals and values subsystem*), teknikal (*technical subsystem*), manajerial (*managerial subsystem*), psikososial (*psychosocial subsystem*), dan subsistem struktur (*structural subsystem*). Dalam proses interaksi antara suatu subsistem dan subsistem lainnya, tidak ada jaminan selalu terjadi kesesuaian atau kecocokan antara individu pelaksananya. Setiap saat ketegangan dapat muncul, baik antarindividu maupun antarkelompok dalam organisasi. Banyak faktor yang melatarbelakangi munculnya ketidakcocokan atau ketegangan, antara lain sifat-sifat pribadi yang berbeda, perbedaan kepentingan, komunikasi yang "buruk", perbedaan nilai, dan sebagainya. Perbedaan-perbedaan inilah yang akhirnya membawa organisasi ke dalam suasana konflik.

Agar organisasi dapat tampil efektif, individu dan kelompok yang saling bergantung itu harus menciptakan hubungan kerja yang saling mendukung satu sama lain, menuju pencapaian tujuan organisasi. Akan tetapi, sebagaimana dikatakan Gibson, *et.al.* (1997: 437), selain dapat menciptakan kerja sama, hubungan saling bergantung dapat pula melahirkan konflik. Hal ini terjadi jika masing-masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri dan tidak saling bekerja sama satu sama lain.

Konflik dapat menjadi masalah yang serius dalam setiap organisasi, tanpa peduli apa pun bentuk dan tingkat kompleksitas organisasi tersebut. Konflik tersebut mungkin tidak membawa “kematian” bagi organisasi, tetapi pasti dapat menurunkan kinerja organisasi yang bersangkutan jika konflik tersebut dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian. Oleh karena itu, keahlian untuk mengelola konflik sangat diperlukan bagi setiap pimpinan atau manajer organisasi.

Kata “konflik” berasal dari bahasa Latin “*confligo*”, yang terdiri atas dua kata, yakni *con*, yang berarti bersama-sama dan *fligo*, yang berarti pemogokan, penghancuran, atau peremukan. Kata ini diserap oleh bahasa Inggris (dalam, Webster, 1974: 213), menjadi *conflict* yang berarti *a fight, struggle, a controversy, a quarrel, active opposition, hostility* (pertarungan, perebutan kekuasaan, persengketaan, perselisihan, perlawanan yang aktif, permusuhan). *Casell Concise English Dictionary* (1989), mendefinisikan konflik sebagai *a fight, a collision; a struggle, a contest; opposotion of interest, opinions or purposes; mental strife, agony*. Dalam *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (Poerwadarminta, 1976: 519), kata konflik berarti pertentangan atau percekcoakan. Konflik atau pertentangan bisa terjadi pada diri seseorang (konflik internal) ataupun di dalam kalangan yang lebih luas. Dalam organisasi, istilah ini menjadi “konflik organisasi” (*organizational conflict*).

Munculnya konflik dilatarbelakangi oleh adanya ketidakcocokan atau perbedaan dalam hal nilai, tujuan, status, dan budaya. Beberapa teori mengartikan konflik sebagai berikut.

1. *Pertentangan*. DuBrin (1984: 346), mengatakan bahwa konflik mengacu pada pertentangan antarindividu, kelompok atau organisasi yang dapat meningkatkan ketegangan sebagai akibat yang saling menghalangi dalam pencapaian tujuan.
2. *Perilaku*. Tjosfold (dalam Champoux, 1996: 295), memandang konflik dalam organisasi sebagai perilaku yang berlawanan dan bertentangan.
3. *Hubungan*. Martinez dan Fule (2000: 274) menyatakan konflik adalah hubungan yang terjadi antara dua orang, kelompok, organisasi ataupun golongan.
4. *Situasi*. Nelson dan Quick (1997: 178) melihat konflik sebagai situasi ketika tujuan, sikap, emosi, dan tingkah laku yang

bertentangan menimbulkan oposisi dan sengketa antara dua kelompok atau lebih.

5. Konflik merupakan gejala individu atau kelompok yang menunjukkan sikap atau perilaku "bermusuhan" terhadap individu atau kelompok lain, sehingga memengaruhi kinerja salah satu atau semua pihak yang terlibat.

Menurut Robbin (1996), keberadaan konflik dalam organisasi, ditentukan oleh persepsi individu atau kelompok. Jika mereka tidak menyadari bahwa telah terjadi konflik, secara umum konflik tersebut dianggap tidak ada. Sebaliknya, jika mereka memersepsikan bahwa di dalam organisasi telah terjadi konflik, konflik tersebut menjadi kenyataan.

Konflik juga diartikan sebagai perilaku oposisi. Artinya, orang yang terlibat konflik akan melakukan hal-hal yang menentang atau menghalangi usaha lawan. Konflik adalah hubungan yang selalu terjadi pada setiap manusia selama dia melakukan relasi sosial.

B. Pandangan tentang Konflik

Ada yang berpandangan bahwa konflik sudah menjadi hukum alam. Oleh karena itu, tidak dapat dihilangkan karena manusia diciptakan dalam keadaan berbeda-beda kepentingan. Sebaiknya, konflik dikelola sehingga membawa keuntungan bagi kelompok dan organisasi. Pertentangan pendapat ini oleh Robbins (1996: 431) disebut sebagai *the conflict paradox*, yaitu pandangan bahwa pada satu sisi, konflik dianggap dapat meningkatkan kinerja kelompok, dan pada sisi lain kebanyakan kelompok dan organisasi berusaha untuk meminimalisi konflik.

Robbins (1996: 429) menguraikan beberapa pandangan mengenai konflik, yaitu sebagai berikut.

1. Pandangan Tradisional (*The Traditional View*)

Pandangan ini menyatakan bahwa semua konflik itu buruk. Konflik dilihat sebagai sesuatu yang negatif, merugikan, dan harus dihindari. Untuk memperkuat konotasi negatif ini, konflik disinonimkan dengan istilah *violence*, *destruction*, dan *irrationality*.

Pandangan ini konsisten dengan sikap-sikap yang dominan mengenai perilaku kelompok dalam dasawarsa 1930-an dan 1940-an. Konflik dilihat sebagai hasil disfungsional akibat komunikasi yang buruk, kurangnya kepercayaan dan keterbukaan di antara orang-orang, dan kegagalan manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan.

2. Pandangan Hubungan Manusia (*The Human Relations View*)

Pandangan ini menyatakan bahwa konflik merupakan peristiwa yang wajar terjadi dalam semua kelompok dan organisasi. Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari karena itu keberadaan konflik harus diterima dan dirasionalisasikan sedemikian rupa sehingga bermanfaat bagi peningkatan kinerja organisasi. Pandangan ini mendominasi teori konflik dari akhir dasawarsa 1940-an sampai pertengahan 1970-an.

3. Pandangan Interaksionis (*The Interactionist View*)

Pandangan ini cenderung mendorong terjadinya konflik, atas asumsi bahwa kelompok yang koperatif, tenang, damai, dan serasi, cenderung menjadi statis, apatis, tidak aspiratif, dan tidak inovatif. Oleh karena itu, menurut aliran pemikiran ini, konflik perlu dipertahankan pada tingkat minimum secara berkelanjutan, sehingga kelompok tetap bersemangat (*viable*), kritis-diri (*self-critical*), dan kreatif.

Stoner dan Freeman (1989: 392) membagi pandangan tentang konflik menjadi dua bagian, yaitu pandangan tradisional (*old view*) dan pandangan modern (*current view*).

C. Jenis-jenis Konflik

Konflik dapat dilihat dalam beberapa sudut, yaitu sebagai berikut.

1. Konflik Dilihat dari Fungsinya

Berdasarkan fungsinya, Robbins (1996: 430) membagi konflik menjadi dua macam, yaitu:

- a. konflik fungsional (*functional conflict*). Konflik fungsional adalah konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok, dan memperbaiki kinerja kelompok;
- b. konflik disfungsional (*dysfunctional conflict*), yaitu konflik yang merintangi pencapaian tujuan kelompok.

Menurut Robbins, konflik mungkin fungsional bagi suatu kelompok, tetapi tidak fungsional bagi kelompok lain. Begitu pula, konflik dapat fungsional pada waktu tertentu, tetapi tidak fungsional pada waktu yang lain. Kriteria yang membedakan konflik fungsional atau disfungsional adalah dampak konflik tersebut terhadap kinerja kelompok, bukan pada kinerja individu. Jika konflik tersebut dapat meningkatkan kinerja kelompok, walaupun kurang memuaskan bagi individu, konflik tersebut dikatakan fungsional. Demikian sebaliknya, jika konflik tersebut hanya memuaskan individu, tetapi menurunkan kinerja kelompok, konflik tersebut disfungsional.

2. Konflik Dilihat dari Pihak yang Terlibat

Berdasarkan pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, Stoner dan Freeman (1989: 393) membagi konflik menjadi enam macam, yaitu sebagai berikut.

- a. Konflik dalam diri individu (*conflict within the individual*). Konflik ini terjadi jika seseorang harus memilih tujuan yang saling bertentangan, atau karena tuntutan tugas yang melebihi batas kemampuannya.
- b. Konflik antarindividu (*conflict among individuals*). Terjadi karena perbedaan kepribadian (*personality differences*) antara individu yang satu dan individu yang lain.
- c. Konflik antara individu dan kelompok (*conflict among individuals and groups*). Konflik ini terjadi jika individu gagal menyesuaikan diri dengan norma-norma kelompok tempat ia bekerja.
- d. Konflik antarkelompok dalam organisasi yang sama (*conflict among groups in the same organization*). Konflik ini terjadi karena masing-masing kelompok memiliki tujuan yang berbeda dan masing-masing berupaya untuk mencapainya.

- e. Konflik antarorganisasi (*conflict among organizations*). Konflik ini terjadi jika tindakan yang dilakukan oleh organisasi menimbulkan dampak negatif bagi organisasi lainnya. Misalnya, dalam perebutan sumber daya yang sama.
- f. Konflik antarindividu dalam organisasi yang berbeda (*conflict among individuals in different organizations*). Konflik ini terjadi sebagai akibat sikap atau perilaku dari anggota suatu organisasi yang berdampak negatif bagi anggota organisasi yang lain. Misalnya, seorang manajer *public relations* yang menyatakan keberatan atas pemberitaan yang dilansir seorang jurnalis.

3. Konflik Dilihat dari Posisi Seseorang dalam Struktur Organisasi

Winardi (1992: 174) membagi konflik dilihat dari posisi seseorang dalam struktur organisasi menjadi empat macam, yaitu sebagai berikut.

- a. Konflik vertikal, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan yang memiliki kedudukan yang tidak sama dalam organisasi. Misalnya, antara atasan dan bawahan.
- b. Konflik horizontal, yaitu konflik yang terjadi antara mereka yang memiliki kedudukan yang sama atau setingkat dalam organisasi. Misalnya, konflik antarkaryawan, atau antardepartemen yang setingkat.
- c. Konflik garis-staf, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan lini yang memegang posisi komando, dengan pejabat staf yang berfungsi sebagai penasihat dalam organisasi.
- d. Konflik peran, yaitu konflik yang terjadi karena seseorang mengemban lebih dari satu peran yang saling bertentangan.

D. Sumber-sumber Konflik

Menurut Robbins (1996), konflik muncul karena ada kondisi yang melatarbelakanginya (*antecedent conditions*). Kondisi itu disebut sumber terjadinya konflik yang terdiri atas tiga kategori, yaitu komunikasi, struktur, dan variabel pribadi.

1. Komunikasi

Komunikasi yang menimbulkan kesalahpahaman antara pihak-pihak yang terlibat, dapat menjadi sumber konflik. Misalnya, komunikasi antara kepala atau pimpinan sekolah dengan ketua yayasan pendidikan yang buruk dan saling berprasangka, dapat mengakibatkan konflik.

2. Struktur

Istilah struktur dalam konteks ini digunakan dalam artian yang mencakup ukuran (kelompok), derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan yurisdiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dan tujuan kelompok, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan derajat kebergantungan antara kelompok. Ukuran kelompok dan derajat spesialisasi merupakan variabel yang mendorong terjadinya konflik. Semakin besar kelompok dan terspesialisasi kegiatannya, semakin besar pula kemungkinan terjadinya konflik. Contoh, struktur lembaga pendidikan yang berada dalam lingkungan organisasi sosial kemasyarakatan yang sering konflik karena masalah pengaturan keuangan lembaga pendidikan yang dipotong oleh ormasnya.

3. Variabel Pribadi

Variabel pribadi di antaranya sistem nilai yang dimiliki tiap-tiap individu, karakteristik kepribadian yang menyebabkan individu memiliki keunikan (*idiosyncrasies*) dan berbeda dengan individu yang lain. Kenyataan menunjukkan bahwa tipe kepribadian tertentu, misalnya, individu yang sangat otoriter, dogmatik, dan memandang rendah posisi orang lain, merupakan sumber konflik yang potensial.

Jika salah satu dari kondisi tersebut terjadi dalam kelompok dan para karyawan menyadari hal tersebut, muncullah persepsi bahwa dalam kelompok terjadi konflik. Keadaan ini disebut dengan konflik yang dipersepsikan (*perceived conflict*). Kemudian, jika individu terlibat secara emosional, dan mereka merasa cemas, tegang, frustrasi, atau muncul sikap bermusuhan, konflik berubah menjadi konflik yang dirasakan (*felt conflict*).

Konflik yang telah disadari dan dirasakan akan berubah menjadi konflik yang nyata, jika pihak-pihak yang terlibat mewujudkannya dalam bentuk perilaku. Misalnya, serangan secara verbal, ancaman terhadap pihak lain, serangan fisik, huru-hara, pemogokan, dan sebagainya.

Schermerhorn menyebut lima faktor dalam *antecedent conditions*, yaitu:

- a. ketidakjelasan peranan atau peranan yang mendua (*role ambiguities*);
- b. persaingan untuk mendapatkan sumber daya yang terbatas;
- c. rintangan-rintangan dalam komunikasi (*communication barriers*);
- d. konflik sebelumnya yang tidak terselesaikan;
- e. perbedaan-perbedaan individual, yang mencakup perbedaan kebutuhan, nilai-nilai, dan perbedaan tujuan.

Adapun Kreitner dan Kinicki (1995: 284-285) memerinci *antecedent conditions* menjadi 12 faktor berikut:

- a. ketidakcocokan kepribadian atau sistem nilai;
- b. batas-batas pekerjaan yang tidak jelas atau tumpang-tindih;
- c. persaingan untuk memperoleh sumber daya yang terbatas;
- d. pertukaran informasi atau komunikasi yang tidak cukup (*inadequate communication*);
- e. kesalingbergantungan dalam pekerjaan (misalnya, seseorang tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya tanpa bantuan orang lain);
- f. kompleksitas organisasi (konflik cenderung meningkat bersamaan dengan semakin meningkatnya susunan hierarki dan spesialisasi pekerjaan);
- g. peraturan-peraturan, standar kerja, atau kebijakan yang tidak jelas atau tidak masuk akal;
- h. batas waktu penyelesaian pekerjaan yang tidak masuk akal sehingga sulit dipenuhi (*unreasonable deadlines*);

- i. pengambilan keputusan secara kolektif (semakin banyak orang yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan, semakin potensial untuk konflik);
- j. pengambilan keputusan melalui konsensus;
- k. harapan-harapan yang tidak terpenuhi (karyawan yang memiliki harapan yang tidak realistis terhadap pekerjaan, upah, atau promosi lebih mudah melakukan konflik);
- l. tidak menyelesaikan atau menyembunyikan konflik.

Menurut Kreitner dan Kinicki (1995), manajer atau pimpinan organisasi harus proaktif untuk mengidentifikasi keberadaan kondisi-kondisi tersebut dalam organisasinya, dan jika salah satu atau lebih dari kondisi itu muncul, ia harus segera mengambil tindakan, sebelum kondisi itu menjadi konflik terbuka atau konflik yang nyata (*manifest conflict*).

E. Sisi Positif dan Negatif Konflik

Konflik tidak selamanya berdampak negatif. Konflik juga memiliki sisi positif. Konflik memiliki nilai positif, misalnya apabila konflik terjadi karena adanya sistem pelayanan yang kurang memuaskan dari pimpinan lembaga kepada para pegawainya, solusinya adalah pimpinan lembaga menyadari keteledorannya dan meningkatkan pelayanannya. Setiap pimpinan lembaga menghendaki agar tercapai suatu pelayanan yang unggul (*service excellence*), yaitu sikap atau cara pimpinan melayani masyarakat karyawan dengan cara yang memuaskan.

Berkaitan dengan pelayanan publik, Kotler (1997) mengatakan ada lima faktor determinan yang menentukan kualitas layanan yang diberikan, yaitu:

- a. keandalan, kemampuan untuk memberikan jasa yang dijanjikan tepat pada waktunya;
- b. responsif, kemauan untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat;
- c. keyakinan, kemampuan untuk menimbulkan kepercayaan pada diri pelanggan melalui perilaku ramah dan sopan;

- d. empati, kepedulian atau kemampuan untuk memberikan perhatian pribadi pada pelanggan;
- e. mengacu pada fasilitas fisik, yaitu kemampuan dalam menyediakan peralatan, personel, dan media komunikasi yang dibutuhkan pelanggan.

Dalam menganalisis keterkaitan antara konflik dalam organisasi dan kualitas pelayanan publik dinyatakan bahwa *service excellence* atau kualitas pelayanan publik yang unggul merupakan tingkatan kinerja yang "tinggi", yang diharapkan dicapai dalam interaksi antara aparatur dengan publik. Hal ini dapat dicapai jika sejumlah faktor determinan dapat dipenuhi dalam proses interaksi itu.

Dengan demikian, bagaimana mengusahakan agar konflik berada pada situasi optimal, sehingga konflik tersebut dapat mencegah kemacetan, merangsang kreativitas, menghilangkan ketegangan, dan memprakarsai benih-benih untuk perubahan. Robbins menjelaskan bahwa konflik itu baik bagi organisasi jika:

- a. konflik merupakan alat untuk menimbulkan perubahan;
- b. konflik mempermudah terjadinya keterpaduan (*cohesiveness*) kelompok;
- c. konflik dapat memperbaiki efektivitas kelompok dan organisasi;
- d. konflik menimbulkan tingkat ketegangan yang sedikit lebih tinggi dan lebih konstruktif.

Tingkat konflik yang tidak memadai (terlalu rendah) atau terlalu berlebihan (konflik tinggi) dapat merintangi efektivitas organisasi untuk mencapai kualitas pelayanan publik yang tinggi. Kedua situasi ekstrem ini dapat memunculkan sikap-sikap aparat yang apatis, absenteisme tinggi, bekerja seadanya, tidak empatik terhadap pengguna jasa, dan sebagainya, yang pada akhirnya akan merendahkan kualitas pelayanan publik. Untuk itu, diperlukan keahlian mengelola konflik dari setiap pimpinan organisasi publik. Penggunaan berbagai teknik pemecahan dan motivasi untuk mencapai tingkat konflik yang diinginkan disebut manajemen konflik.

Sisi negatif konflik adalah jika tidak diketahui latar belakang munculnya konflik atau sengaja tidak diinvestigasi, sehingga konflik semakin membesar dan menimbulkan dampak yang merugikan semua pihak. Misalnya, konflik yang terjadi ketua yayasan pendidikan dengan kepala sekolah dan para guru, terutama ketika para guru dan kepala sekolah menganggap ketua yayasan melakukan korupsi. Jika penyebabnya tidak diketahui dengan jelas, tidak ada upaya memecahkan permasalahan, semua karyawan bisa mengundurkan diri, dan yang menjadi korban adalah seluruh siswa dan masyarakat pengguna lembaga pendidikan tersebut. Oleh karena itu, seberapa besar konflik yang terjadi, seluruh pengelola organisasi bertanggung jawab mengaturnya dengan baik agar tidak berdampak negatif dan merugikan semua pihak.

F. Teknik Manajemen Konflik

Upaya penanganan konflik sangat penting dilakukan karena setiap jenis perubahan dalam organisasi cenderung mendatangkan konflik. Konflik yang tidak ditangani dengan baik dan tuntas akan mengganggu keseimbangan sumber daya, dan menegangkan hubungan antara orang-orang yang terlibat. Menurut Gibson (1997), kegagalan dalam menangani konflik dapat mengarah pada akibat yang mencelakakan. Konflik dapat menghancurkan organisasi melalui penciptaan dinding pemisah di antara rekan sekerja, menghasilkan kinerja yang buruk, bahkan pengunduran diri.

Para manajer harus menyadari bahwa konflik disebabkan oleh faktor-faktor yang berlainan, model yang digunakan dalam pengelolaan konflik juga berlainan, bergantung pada keadaan. Pemilihan sebuah model pemecahan konflik yang cocok bergantung pada beberapa faktor, termasuk alasan mengapa konflik terjadi, dan hubungan khusus antara pimpinan dan pihak yang terlibat konflik. Menurut Greenhalgh (1999), efektivitas pimpinan organisasi dalam menangani konflik bergantung pada kecerdasan memahami dinamika dasar dari konflik dan mencermati sisi-sisi positifnya.

Menurut Greenhalgh (1999: 391), konflik bukan fenomena yang objektif dan nyata, melainkan ada dalam benak orang-orang yang terlibat dalam konflik tersebut. Oleh karena itu, untuk menangani

2. mengidentifikasi sebab-sebab yang mungkin dari persoalan-persoalan masa depan itu;
3. merencanakan tindakan pencegahan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya persoalan itu dan tindakan penanggulangan yang menawarkan perlindungan jika tindakan pencegahan gagal.

Setiap permasalahan memiliki ruang lingkup yang berbeda dan bervariasi. Oleh karena itu, tidak semua permasalahan yang muncul merupakan masalah bagi lembaga organisasi. Permasalahan yang dihadapi dapat dibagi dua, yaitu: (1) masalah internal, yaitu permasalahan yang berkaitan secara langsung dengan organisasi; (2) persoalan eksternal, masalah yang berasal dari luar organisasi dan dampaknya secara langsung dirasakan oleh organisasi.

Semua masalah perlu diidentifikasi karena identifikasi masalah merupakan langkah awal dalam perumusan masalah. Tanpa melakukan identifikasi masalah secara teliti, tidak akan ditemukan masalah yang sebenarnya sedang dihadapi. Untuk itu, seorang atau sekelompok orang yang terlibat dalam upaya pemecahan masalah harus mengumpulkan semua fakta yang bersifat negatif terhadap proses yang sedang berjalan. Fakta-fakta negatif tersebut dapat berupa (1) hal-hal yang tidak menyenangkan; (2) hal-hal yang tidak layak terjadi menurut norma yang berlaku; (3) hal-hal yang tidak cocok dengan target atau tujuan yang ingin dicapai.

Setelah melakukan identifikasi masalah, berikutnya adalah pemilihan prioritas masalah dengan menggunakan skala penilaian yang didasarkan pada hal-hal berikut.

1. Aspek keseriusan (*seriousness*), yaitu dengan melihat pengaruh masalah tersebut atas hasil atau produk dari suatu proses, organisasi, dan sebagainya. Andaikata masalah tersebut tidak dipecahkan kuantitas dan kualitas hasil dari proses yang sedang berjalan akan terganggu.
2. Aspek kepentingan (*urgency*), yaitu dengan melihat ketersediaan waktu yang diperlukan untuk pemecahan masalah yang ada.
3. Aspek kemungkinan meluas/berkembangnya masalah (*growth*), yaitu dengan melihat kemungkinan meluasnya masalah yang sedang dihadapi apabila tidak segera dipecahkan atau

kemungkinan munculnya masalah-masalah lain yang bisa lebih gawat dari masalah yang sedang dihadapi sekarang.

Setelah rumusan masalah dapat dipisah-pisahkan komponennya, langkah berikutnya adalah melakukan analisis masalah yang berkaitan dengan hal-hal berikut:

1. memperkirakan sebab yang mungkin;
2. menentukan sebab yang paling mungkin dengan cara:
 - a. melihat hubungan hierarki sebab akibat dari beberapa sebab;
 - b. kalau sebab itu diatasi, apakah masalahnya akan selesai? Oleh karena itu, harus dicari dan diyakini bahwa pemecahannya merupakan salah satu jalan terbaik yang paling memungkinkan menyelesaikan masalah yang dihadapi.

Setelah penentuan skala prioritas pemecahan masalah dengan tawaran berbagai alternatif, barulah menentukan langkah-langkah pengambilan keputusan. Ngali Purwanto (1995: 61-70) menjelaskan bahwa pengambilan keputusan merupakan kegiatan dalam aktivitas kepemimpinan. Cara pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang pemimpin menunjukkan gaya kepemimpinannya. Dengan demikian, pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang turut menentukan proses dan tingkat keberhasilan kepemimpinan itu sendiri. Mengingat pentingnya pengambilan keputusan itu, berikut akan diuraikan langkah-langkah dan beberapa model pengambilan keputusan.

Secara teoretis, ada enam langkah proses pengambilan keputusan, yaitu:

1. mendefinisikan/menetapkan masalah;
2. menentukan pedoman pemecahan masalah, dengan cara menetapkan pembatasan dan syarat-syarat pemecahan masalah. Beberapa pertanyaan yang harus dicari jawabannya adalah:
 - a. Berapa waktu akan dialokasikan untuk memecahkan masalah tersebut?

- b. Apakah pemecahan masalah itu dibatasi oleh kebijakan-kebijakan tertentu?
 - c. Apa kriteria pemecahan yang baik?
3. mengidentifikasi alternatif;
 4. mengadakan penilaian terhadap alternatif yang telah didapat. Untuk menilai alternatif-alternatif pemecahan yang ada, diperlukan cukup informasi. Berdasarkan informasi-informasi itu, dikaji kebaikan dan keburukan setiap alternatif, dan diteliti kemungkinan akibatnya jika alternatif itu dilaksanakan.

Kohler mengemukakan tipe-tipe alternatif pengambilan putusan sebagai berikut:

- a. alternatif yang baik: dapat dilaksanakan dan menghasilkan dampak positif;
- b. alternatif yang mudah: tidak mempunyai akibat positif atau negatif;
- c. alternatif campuran: mempunyai kemungkinan menghasilkan dampak positif atau negatif;
- d. alternatif yang jelek: menyebabkan akibat negatif;
- e. alternatif yang tidak pasti: mempunyai akibat yang tidak menentu.

5. Memilih alternatif yang "baik"

Alternatif yang "baik" bukan berarti yang mudah atau yang dapat "diterima", melainkan yang dapat dilaksanakan dan diduga akan menghasilkan dampak positif. Sering, alternatif yang dapat diterima bukan merupakan alternatif yang baik karena adanya tekanan-tekanan dari luar organisasi. Oleh karena itu, pengambil putusan harus dapat mengadakan penyesuaian sehingga kriteria yang "baik" tetap dapat diikuti secara maksimal.

6. Implementasi alternatif yang dipilih

Setelah alternatif yang telah ditemukan itu dinilai baik-buruknya, dipilih yang dianggap paling baik untuk dilaksanakan, kemudian melaksanakan alternatif pemecahan tersebut, yaitu melaksanakan keputusan yang telah diambil.

Beberapa tindakan yang mungkin dilakukan dalam melaksanakan keputusan itu adalah:

- a. memberi kekuatan legal pada keputusan tersebut; misalnya dengan membuat surat keputusan;
- b. mengusahakan agar keputusan tersebut dapat diterima oleh orang yang terkena keputusan itu;
- c. melakukan persuasi dan pengarahan menyalurkan hasil putusan itu.

Kohler mengemukakan adanya tiga model pengambilan putusan, yaitu sebagai berikut.

1. Model Perilaku

Model perilaku atau *behavioral model* adalah model pengambilan keputusan yang didasarkan atas pola tingkah laku orang yang terlibat dalam organisasi atau lembaga itu. Menurut model ini, pengambilan putusan menyangkut tiga hal, yaitu:

- a. *tujuan* yang ingin dicapai oleh organisasi/lembaga,
- b. *harapan* tentang konsekuensi pengambilan putusan tersebut,
- c. *pilihan alternatif*.

Dalam setiap pengambilan putusan terjadi "koalisi" antara pemegang kekuasaan di dalam organisasi. Koalisi ini menggunakan tiga hal di atas (tujuan, harapan, dan pilihan alternatif) sebagai pedoman pengambilan putusan. Dalam keadaan yang tidak menentu, kriteria yang paling menonjol dalam pengambilan keputusan adalah "tujuan organisasi/lembaga". Adapun dalam pengambilan putusan bersama, alternatif yang menonjol adalah "harapan" atau ekspektasi. Jika dalam proses pengambilan putusan tidak dapat ditetapkan dengan pasti kriteria di antara "tujuan organisasi" dan "harapan tentang konsekuensi" digunakan, pilihan alternatif memegang peran di dalamnya.

2. Model Informasi

Model informasi merupakan model pengambilan putusan yang didasarkan atas asumsi berikut:

- a. informasi merupakan kondisi yang harus dipenuhi dalam proses pengambilan putusan;
- b. informasi yang berasal dari dalam organisasi yang diberikan oleh seorang yang mempunyai posisi tinggi dan dikenal lebih dipercaya sebagai bahan pengambilan keputusan;
- c. informasi yang diperoleh sehubungan dengan proses pengambilan putusan selalu diuji dengan informasi yang sudah ada. Dengan demikian, informasi yang berasal dari sumber yang tidak atau kurang dipercaya cenderung tidak dipakai dalam proses pengambilan keputusan.

3. Model Normatif

Pengambilan putusan dengan model normatif dimulai dari mengidentifikasi hal-hal yang dilakukan oleh manajer atau pemimpin yang baik, kemudian memberikan pedoman tentang cara seorang manajer yang baik itu mengambil putusan. Pengambilan putusan harus mengikuti proses dengan menjawab pertanyaan berikut.

- a. Apakah ada syarat kualitas, misalnya suatu putusan harus lebih rasional daripada yang lain?
- b. Apakah pengambil putusan mempunyai cukup informasi?
- c. Apakah masalahnya berstruktur?
- d. Apakah diterimanya putusan oleh bawahan merupakan hal yang sangat penting dalam pengambilan putusan?
- e. Apakah putusan diambil sendiri (oleh pimpinan) dan dia yakin bahwa akan diterima oleh bawahannya?
- f. Apakah bawahan merasa memiliki tujuan yang akan dicapai dengan pemecahan masalah itu?
- g. Apakah pemecahan masalah akan menimbulkan konflik di antara bawahan?
- h. Apakah bawahan mempunyai cukup informasi untuk mengambil putusan yang didelegasikan kepadanya?

Model-model tersebut memberikan gambaran proses pengambilan putusan itu.

4. *Participative Decision Making*

Model ini mengemukakan tata cara proses pengambilan putusan dengan mengikutsertakan bawahan. *Participative decision making* atau *shared decision making* adalah cara pengambilan putusan dengan mengikutsertakan bawahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengambilan putusan yang partisipatif dapat meningkatkan efektivitas organisasi atau lembaga. Partisipasi dalam proses pengambilan putusan, yaitu:

- a. *relevansi*: apakah ada relevansi antara masalah yang dipecahkan dengan kepentingan bawahan?
- b. *keahlian*: apakah bawahan cukup mempunyai pengetahuan tentang masalah yang akan dipecahkan?
- c. *yurisdiksi*: apakah anggota atau bawahan mempunyai hak secara legal untuk ikut serta mengambil bagian dalam proses pengambilan keputusan?
- d. *kesediaan*: apakah bawahan mempunyai kemauan dan bersedia untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan?

Ada tiga jenis partisipasi yang dapat digunakan dalam pengambilan putusan.

- a. *Sentralisasi demokratis*, yaitu semua bawahan dimintai pendapat dan gagasannya dalam menyelesaikan masalah, lalu pemimpin mengambil keputusan.
- b. *Parlementer*, yaitu pendapat dan musyawarah bawahan menjadi penentu dan alternatif pengambilan keputusan. Artinya, para peserta atau semua bawahan ditugaskan mengambil keputusan. Jika musyawarah para bawahan tidak menemukan kesepakatan, dilakukan *voting*.
- c. *Penentuan oleh peserta*, yaitu pengambilan putusan yang pelaksanaannya mengutamakan konsensus. Prosedur ini dipakai jika masalah yang diputuskan sangat penting artinya bagi bawahan, dan telah diperkirakan sebelumnya bahwa konsensus akan tercapai.

Pengambilan keputusan (*desicion making*) adalah melakukan penilaian dan menjatuhkan pilihan. Keputusan ini diambil setelah

melalui beberapa perhitungan dan pertimbangan alternatif. Sebelum pilihan dijatuhkan, ada beberapa tahap yang mungkin akan dilalui oleh pembuat keputusan. Tahapan tersebut bisa meliputi identifikasi masalah utama, menyusun alternatif yang akan dipilih, dan sampai pada pengambilan keputusan yang terbaik.

Secara umum, pengertian pengambilan keputusan telah dikemukakan oleh banyak ahli, di antaranya sebagai berikut.

- a. G. R. Terry: pengambilan keputusan adalah sebagai pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin.
- b. Claude S. Goerge, Jr: pengambilan keputusan dikerjakan oleh kebanyakan manajer berupa suatu kesadaran, kegiatan pemikiran yang termasuk pertimbangan, penilaian, dan pemilihan di antara sejumlah alternatif.
- c. Horold dan Cyril O'Donnell: pengambilan keputusan adalah pemilihan di antara alternatif mengenai suatu cara bertindak, yaitu inti perencanaan. Rencana dikatakan tidak ada jika tidak ada keputusan, sumber yang dapat dipercaya, petunjuk atau reputasi yang telah dibuat.
- d. P. Siagian: pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan sistematis terhadap masalah, pengumpulan fakta dan data, penelitian yang matang atas alternatif dan tindakan.

Adapun fase pengambilan keputusan adalah sebagai berikut.

- a. Aktivitas inteligensia
Proses kreatif untuk menemukan kondisi yang mengharuskan keputusan dipilih atau tidak.
- b. Aktivitas desain
Kegiatan yang mengemukakan konsep berdasarkan aktivitas inteligensia untuk mencapai tujuan. Aktivitas desain meliputi:
 - 1) menemukan cara-cara/metode;
 - 2) mengembangkan metode;
 - 3) menganalisis tindakan yang dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Taufik. 1982. *Pola Kepemimpinan Islam di Indonesia: Tinjauan Umum*. Prisma No. 6/Tahun XI.
- Abdurrachman, Arifin. 1971. *Teori Pengembangan dan Filosofi Kepemimpinan Kerja*. Jakarta: Bhratara.
- A.F., James, Charles Wankel. 1996. *Manajemen Jilid I*. Alih bahasa Sindoro. Jakarta: Intermedia.
- Afifuddin, dkk. 2005. *Perencanaan dan Berbagai Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Insan Mandiri.
- Ahmadi, Abu. 1981. *Administrasi Pendidikan*. Semarang: Toha Putra.
- Aji, Firman dan Martin Sirait. *Perencanaan*.
- Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis*. Yogyakarta: BPFE.
- Aly, Heri Nooer, dkk. 1992. *Asas-asas Pendidikan Islam*. Jakarta: Pustaka Al-Husma.
- _____. 1996. *Beberapa Pemikiran tentang Pendidikan Islam*. Surabaya.
- A.M., Willms. 1965. *Organization of Canadian Government Administration*. Ottawa.
- Ametembun, N.A. 1975. *Guru dalam Sekolah Administrasi Pembangunan*. Bandung: FIP IKIP.
- Amstrong, M. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Angle, H., L. and Perry, J. 1986. *Duel Commitmen and Labor Management Climates*. *Academy of management Journal*.
- Anonimous. 1995. *Sistem Administrasi Negara*. Jakarta: LAN.

- _____. 2007. *Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. Bandung: UIN SGD.
- _____. 2007. *Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Bandung.
- _____. *Pedoman Penyelenggara Administrasi Sekolah Menengah*.
- Arifin. 1995. *Kapita Selekta Pendidikan (Islam dan Umum)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Arifin, H. M. 1978. *Hubungan Timbal Balik Pendidikan Agama di Lingkungan Sekolah dan Keluarga*. Jakarta: Bulan Bintang.
- _____. 1994. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 1994. *Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Arthur J. Lewis and Alice Miel. 1972. *Supervision for Improved Instruction*. California: Wooworth Publishing Company.
- Athoillah, M. 2007. *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: UIN SGD.
- Atmosoedirdjo, Pradjoedi. 1976. *Pengambilan Keputusan (Decision Making)*. Jakarta: cetakan TV.
- Atmosudirdjo, Prayudi. 1987. *Administrasi dan Manajemen Umum*. Jakarta.
- Baswah, R. Edward and Grant, Stephen. 1994. "Exploring the Instinctive Nature of Work Commitment: Their Relationship with Personal Characteristic, Job Performance and Propensity to Leave", *Journal of Personal Selling and Sales Managment*. Volume XV.
- Bathwan & Grant. 1994. "Exploring the Distinctive Nature of Work Commitment: Their Relationship with Personal Characteristic, Job Performance and Propensity to Leave", *Journal of Personal Selling and Sales Managment*. Volume 14.9.
- Battle, J. A., dan R.L. Shannon. 1978. *Gagasan Baru dalam Pendidikan*, Terjemah Sans S. H. Jakarta: Mutiara.
- Beckhard, Richard. 1969. *Organizational Development, Strategis and Models; Readings, Addition*. Wesley. Massachussets.
- Bernadin, H., & Russel, Joyce E.A. 1993. *Human Resources Managment*. Singapore: Mc. Graw-Will Inc.

- Bloom, Benyamin. 1956. *Taxonomy of Educational Objective. Hand Book I. Cognitive Domain*. New York: Longman Inc.
- Brooks, I. 2004. *Organizational Behavior, Individuals*. Groups on Organizational, Harlow, England: Prentice Hall, Pearson Education Limited.
- Brown, M. 1960. *Effective Supervision*. New York: The Mac Millan Company.
- . 1978. *Effective Supervision*. New York: The Mac Millan Company.
- Bryant, C. dan White, L.G. 1982. *Managing Development in The Third World*. Colorado: Westview Press/Boulder.
- Budiarjo, Miriam. 1983. *Aneka Pemikiran tentang Kuasa dan Wibawa, Konsep Kekuasaan: Tinjauan Kepustakaan*. Jakarta: Sinar Harapan.
- Budiman, Arif. 1996. *Teori Pembangunan Dunia Ketiga*. Jakarta: Gramedia.
- Buseri, Kamrani dkk. (Ed). 1997. *Substansi Pendidikan Islam Kajian Teoretis dan Antisipatif Abad XXI*. Banjarmasin.
- Carl D. Glikman. 1981. *Development Supervision Alternative Practise Forieg Teachers, Improve Instruction*. ASCD Alexandria.
- Cecil Misk and Hoy Wayne. 1978. *Educational Administration*. New York: Random House.
- Chamberlain and Kinderd. 1989. *The Teacher and School Organization*. Englewood Cliffs, Third Edition. New York: Prentice-Hall, Inc.
- Chandler and Petty Personal. 1933. *Management in School Administration*. New York: Look Company.
- Chandler and Petty. 1967. *Personal Management in School Administration*. New York: Worl Book Company Inc.
- Chekki, Dan A. (Ed.). 1979. *Community Development*. New York: Vikas Publ. House.
- Citrobroto, Suhartin. 1982. *Prinsip-prinsip dan Teknik Berkomunikasi*. Jakarta: Bratana Karya Aksara.

- Crown Lester D. and Crow Alice. 1951. *An Introduction to Guidann*. New York: American Book Company.
- Daradjat, Zakiah, dkk. 1992. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Ditjen Binbaga Islam Depag RI.
- Daryanto. 2006. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- De Cenzo, David A., dan Stephen P. Robbins. 1996. *Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Menengah Direktorat Sarana Pendidikan, Jakarta.
- _____. *Pedoman Administrasi dan Supervisi*. Buku III Departemen P dan K. Jakarta: Balai Pustaka.
- Dessler, G. 1988. *Personnel Management*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Dinn Wahyudin, dkk. 2004. *Pengantar Pendidikan*. Modul 1-9. Bandung: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.
- Duncan, W. Jack. 1981. *Organization Behavior*. 2nd Edition. Baston: Houghton Mifflin Coy.
- E., Martono. 1974. *Dasar-dasar Kesekretariatan dan Kearsipan*. Jakarta: Karya Utama.
- Edward C.r., Roeber. 1955. *Organization and Administration of Guidance Service*. New York: Mc.Graw Hill Book Company Inc.
- Effendy, Onong Uchyana. 1986. *Hubungan Masyarakat, Suatu Studi Komunikasi*.
- _____. 1988. *Ilmu Komunikasi, Teori dan Praktik*. Bandung: Remaja Karya.
- Fattah, Nanang. 2001. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Feinberg, M.R. 1992. *Effective Psychology for Managers*. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice-Hall.
- Fenwick W. English (Ed). 1983. *Fundamental Curriculum Decisions*. Virginia: ASCD.

- Gary Yukl. 1994. *Leadership in Organization*, dalam *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Alih Bahasa Yusuf Udaya. Jakarta: Prenhalindo.
- Gibson, James L., et al. 1977. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Alih Bahasa Adriani. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Glickman, Carl D. 1981. *Developmental Supervision, Alternative Practices for Helping Teachers Improve Instructing Association for Supervision and Curriculum Development*. VA: Alexander.
- Goble N.H. 1983. *Perubahan Peranan Guru* (Terj.). Jakarta: Gunung Agung.
- Greenhalgh, Leonard. 1999. *Menangani Konflik*, dalam A. Dale Timpe, (Ed.), *Memimpin Manusia*. Alih Bahasa Sofyan Cikmat. Jakarta: Gramedia.
- Gunawan, Jiwanto. 1985. *Komunikasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pusat Pengembangan Manajemen, Universitas Atma Jaya.
- H. Lucio, William & John D, Me. Neil. 1979. *Supervision in Thought and Action*. New York: Mc.Graw Hill Book Company.
- Hadayaningrat, Soewarno. 1980. *Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Gunung Agung.
- Hardjana, A. M. 2003. *Komunikasi Intrapersonal & Interpersonal*. Jakarta: Kanisius.
- Harold Kontz. 1986. *Manajemen Jiid 2*. Alih Bahasa Antarikso dkk. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, M.S.P. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar Kunci Keberhasilan*. Jakarta: Haji Mas Agung.
- Herabudin. 2007. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Diklat.
- Holand, Cail I. 1973. *Social Communication*. Diterjemahkan oleh Onong Uchyana Effendy, *Komunikasi dan Modernisasi*. Bandung: Alumni.
- Hory, Wayne K. dkk. 1980. *Educational Administration Teory Research and Practice*. Random House.
- Husemen, Richard C., Archie B. Carrol. 1979. *Reading Organizational Behavior: Dimensions of Management Actions*. Boston: Allyn and Bacon.

- Indrawijaya, Adam I. 2002. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Jalal, Fasli. 2001. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adicita.
- James A.F. Stoner, and Charles Wankel. 1986. *Management, (Third ed)*. New Jersey: Englewood Cliffts. Diterjemahan oleh Bakowatun. Wilhelmus W.W., dan Carvallo, Boosco. 1981. *Manajemen*. Intermedia.
- Joseph S., Nye, Jr. 1990. *Memimpin Dunia: Sifat Kekuatan Amerika yang Berubah*. Terjemahan Budhi Kusworo. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Kurt, Ressel H. (Ed.). *Social Work Yearbook*. New York: National Ass of Social Workers.
- Lane, Ronald G., and Wilhard Forwin Wilham G. Monahan. 1967. *Foundations of Educational Administration: Behavioral Analysis*. New York: Macmillan Company.
- Langgulang, Hasan. 1990. *Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta: Bulan Bintang.
- Liang Gie, The. 1970. *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta: Radya Indra.
- Lilico, T.M. 1972. *Komunikasi Menejemen*. Jakarta: Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen.
- Liliwen, A. 1991. *Komunikasi Antar Pribadi*. Bandung: Citra Aditya Bakti.
- Lucio, Williem H. and John D. Me. Neil. 1979. *Supervision in Thought and Action*. New York: Me. Graw Hill Book Company.
- Luthans F. 1973. *Organizational Behavior*. New York: Mc. Graw Hill, Book Coy.
- Mac Gregor, James. 1979. *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Made Pidarta. 1982. *Perencanaan Pendidikan Partisipat*. Jakarta: Rineka Cipta.
- _____. 2004. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Mahmud. 2005. *Psikologi Pendidikan Mutakhir*. Bandung: Sahifa.
- Mansour Fakih. 2002. *Pendidikan Populer Membangun Kesadaran Kritis*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Marimba, Ahmad D. 1980. *Pengantar Filsafat Pendidikan Islam*. Bandung: Al-Ma'arif.
- Maslow, Abraham. 1970. *Motivation and Personality*. Edisi ke-2. New York: Harper & Row.
- Mastuhu. 1990. *Gaya dan Sukseksi Kepemimpinan Pesantren*, dalam *Jurnal Ilmu dan Kebudayaan "Ulumul Quran"* No. 7/Vol. 11.
- Mulyana, Nurhadi A. 1983. *Administrasi Pendidikan di Sekolah*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Muthahari, Murthada. 1991. *Menguak Masa Depan Umat Manusia*. Bandung: Pustaka Hidayah.
- Nasution, Harun. 1992. *Ensiklopedi Islam Indonesia*. Jakarta: Djambatan.
- Nasution, S. 1982. *Asas-asas Kurikulum*. Bandung: Jemmars.
- _____. 1995. *Kurikulum dan Pengajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nawawi, Hadari dkk. 1979. *Administrasi Sekolah*. Jakarta: Gunung Agung.
- Nawawi, Hadari. 1993. *Pendidikan dalam Islam*. Surabaya: Al-Ikhlash.
- _____. 1985. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Gunung Agung.
- _____. 1979. *Administrasi Sekolah*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nimran, Umar. 1997. *Perilaku Organisasi*. Edisi Revisi. Surabaya: Citra Media.
- Noor Syam, Mohammad. 1988. *Filsafat Pendidikan dan Bazar Filsafat Pendidikan Pancasila*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Notowijoyo, Rochman. 1980. *Pedoman Supervisi*. Jakarta: Dep. P dan K.
- P. Robin, Stephen. 1982. *The Administrative Process*. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited.

- P. Siagian, Sondang. 1973. *Administrasi Pembangunan*. Jakarta: Gunung Agung.
- _____. 1981. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- _____. 1990. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Pamudji. 1986. *Kepemimpinan Daerah di Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara.
- Philip Quarles Van Ufford, (Ed.). 1987. *Kepemimpinan Lokal dan Implementasi Program*. Diterjemahkan oleh Shirley. Jakarta: Gramedia.
- Porter, Donald E., Philip B. Applewhite. 1964. *Studies in Organization Behavior and Management*. Scranton: Internasional Text Book Co.
- Purwanto, M. Ngalim. 1987. *Ilmu Pendidikan Teoretis dan Praktis*. Cet. III. Bandung: Remadja Karya.
- _____. 2007. *Ilmu Pendidikan: Teoretis dan Praktis*. Cetakan kedelapan belas. Bandung: Rosda.
- _____. 1998. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya.
- R. Van Dersel, William. 1978. *Prinsip dan Teknik Supervisi*, (Terj.) Yogyakarta: Bhatara Karya Aksara.
- Ricardo, Ronaldo and Jennifaer, Jolly. 2003. "Organizational Culture and Teams". *Academy of Managemnet Journal*. Vol. 32.
- Richard L. Daft. 1986. *Organizational Theory and Design*. New York.
- Rifai, Moh. 1982. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Sekar Djaja.
- Rochman, Notowijoyo. 1980. *Pedoman Supervisi*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Rohani, Ahmad dan Abu Ahmadi. 1991. *Pengelolaan Pengajaran*. Jakarta: Rineka Cipta.
- S., Nasution. 1982. *Berbagai Pendekatan dalam Proses Belajar dan Mengajar*. Jakarta: Bina Aksara.
- Sa'ud, Udin Syaefudin & Abin Syamsuddin Makmun. 2007. *Perencanaan Pendidikan: Suatu Pendekatan Komprehensif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Saebani, Beni Ahmad. 2007. *Sosiologi Hukum*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sagala, Syaiful. 2009. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Salam, Burhanuddin. 1997. *Etika Sosial: Asas Moral dalam Kehidupan Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Samana, A. 1992. *Sistem Pengajaran, PPSI dan Pertimbangan Metodologinya*. Yogyakarta: Kanisius.
- Scorvia D. Anderson "Accountability: what, who, and Whither?" dalam I. David Welch, et.al, (Ed.), *Educational Accountability*. Colorado: Shields Publishing Co. Inc.
- Shihab, M. Quraisy. 1998. *Membumikan Al-Qur'an*. Bandung: Mizan.
- Soekanto, Soerjono. 1974. *Teori Sosiologi tentang Struktur Masyarakat*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Soewardi, Herman, Nalar. 1998. *Kontemplasi dan Realita*. Bandung.
- Suardi, Edi. *Pedagogik*. Bandung: Angkasa.
- Suhertian, Piet A. dan Frans Nataheru. 1981. *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Supandi. 1986. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Suryosubroto, B. 1980. *Pengantar Administrasi dan Supervisi di Sekolah*, tinjauan secara mikro tentang administrasi pendidikan. Yogyakarta: P3T I KIP.
- Susanto, Astrid. 1992. *Komunikasi dalam Teori dan Praktik*. Jakarta: Bina Cipta.
- Sutisna, Oteng. 1983. *Administrasi Pendidikan Dasar Teoretis untuk Praktik Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Sutisna, Oteng. 1986. *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoretis untuk Praktik Profesional*. Cet. 3. Bandung: Angkasa.
- Sutisna, Oteng. 1987. *Administrasi Pendidikan Dasar Teoretis untuk Praktik Profesional*. Bandung: Angkasa.

RIWAYAT HIDUP PENULIS

Dr. K.H. U. Saefullah, M.M.Pd. lahir di Subang pada tanggal 6 April 1964, anak kedua dari pasangan Bapak H. Sukiman dan Ibu Angrum. Penulis dibesarkan dari keluarga yang berlatar belakang pendidik atau guru. Istri penulis adalah Hj. Ru'yatul Hasanah. Dari perkawinannya, ia dikarunia dua orang anak, yaitu Selvia Ru'yatul Saefullah dan Ihsan Muhammad Saefullah.

Pendidikan penulis adalah sebagai berikut:

1. Madrasah Ibtidaiyah Cisalak-Subang 1979;
2. Madrasah Tsanawiyah Negeri Cisalak-Subang 1982;
3. PGAN Bandung 1985;
4. Sarjana IAIN SGD Bandung 1989;
5. Magister Manajemen Pendidikan 2008;
6. Doktor Manajemen Pendidikan 2011.

Riwayat pekerjaan dan pengabdian masyarakat sebagai berikut:

1. Dosen Sekolah Tinggi Agama Islam di Bandung;
2. Pendiri dan pendidik di Pondok Pesantren Riyadul Jannah di Kabupaten Subang;
3. Pendiri dan pendidik di Pondok Pesantren Al-Muttaqin-Subang;
4. Pendiri dan pendidik di Pondok Pesantren Hubul Wathon-Subang;
5. Pendiri dan pendidik di Pondok Pesantren Darul Ulum-Subang;
6. Pendiri dan dosen Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan Riyadul Jannah-Subang;
7. Ketua Persatuan Guru dan Dosen Kabupaten Subang;
8. Ketua Dewan Pembina pada Dewan Pendidikan Kabupaten Subang.
9. Dosen pengajar mata kuliah Manajemen Pendidikan Islam di UIN Sunan Gunung Djati Bandung.



MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Buku ini disusun berdasarkan mata kuliah Manajemen Pendidikan Islam yang dipelajari di Fakultas Pendidikan dan Keguruan, terutama di Universitas Islam Negeri dan Perguruan Tinggi Agama Islam di seluruh Indonesia. Oleh karena itu, pembahasan yang disajikan berkisar pada pengertian manajemen, organisasi kependidikan Islam, kepemimpinan, perencanaan, dan fungsi-fungsi kepemimpinan dalam pendidikan Islam.

Buku ini juga merupakan buku yang penting untuk dibaca mengingat masih sangat jarangny buku yang membahas manajemen pendidikan Islam. Pengelolaan pendidikan Islam bukan perkara yang mudah, tetapi penulis buku ini telah membuktikan keandalannya dalam pengelolaan pendidikan Islam yang dikelolanya secara langsung, dari tingkat madrasah hingga perguruan tinggi di sebuah lokasi di Jawa Barat. Oleh karena itu, buku ini bukan sekadar buku dasar yang menjadi acuan mata kuliah Manajemen Pendidikan Islam, melainkan sekaligus merupakan bagian dari pengalaman penulis dalam mengelola pendidikan yang berbasis Islam.



PENERBIT **PUSTAKA SETIA**

Jl. BKR (Lingkar Selatan) No. 162/164
Telp. (022) 5210588 | Fax. (022) 5224105
E-mail. pustaka_seti@yahoo.com
BANDUNG 40253

ISBN : 978-979-076-225-1



9 789790 762251

Manajemen Pendidikan Islam